

LA EVOLUCIÓN DEL DISEÑO Y LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA: UN ESTUDIO DE CASOS

AUTOR: Jordi Valenzuela Sevilla
TUTOR: Joan Lluís Capelleras
Grado de Relaciones Laborales
Universidad Autónoma Barcelona
Facultad de Derecho
15-05-2013

PALABRAS CLAVE

Diseño Organizativo, Modelos de organización, Estructura empresarial, Nuevas formas organizativas del trabajo, Evolución de la estructura organizativa, Relación estrategia y estructura.

RESUMEN

Si algo está caracterizando el estado actual de los diversos estudios sobre la organización empresarial, no es otra cosa que la diversidad de orientaciones y opciones protagonistas de un amplio marco teórico, que parten de las escuelas clásicas del pensamiento organizativo y que se han ido actualizando a causas de la multitud de estudios sobre las organizaciones en estos últimos años. Todo ello lleva a la necesidad de recopilar informaciones sobre la organización empresarial que sean aplicables para entender la realidad social circundante. Es ese el objetivo principal del presente trabajo, sintetizar los elementos más importantes a la hora de organizar y estructurar una empresa u organización, y aportar un estudio empírico de varias empresas, con el objetivo de analizar la evolución de sus estructuras organizativas.

PARAULES CLAU

Disseny Organitzatiu, Models d'organització, Estructura empresarial, Noves formes organitzatives del treball, Evolució de l'estructura organitzativa, Relació estratègia i estructura.

RESUM

Si alguna cosa caracteritza l'estat actual dels diversos estudis sobre l'organització empresarial, no és altra cosa que la diversitat d'orientacions i opcions protagonistes d'un ampli marc teòric, que parteixen de les escoles clàssiques del pensament organitzatiu i que s'han anat actualitzant a causes de la multitud d'estudis sobre les organitzacions en aquests últims anys. Tot això porta a la necessitat de recopilar informacions sobre l'organització empresarial que siguin aplicables per entendre la realitat social circumdant. És aquest l'objectiu principal d'aquest treball, sintetitzar els elements més importants a l'hora d'organitzar i estructurar una empresa o organització, i aportar un estudi empíric de diverses empreses, amb l'objectiu d'analitzar l'evolució de les seves estructures organitzatives.

KEYWORDS

Organizational design, Organizational models, Business structure, New forms of work organization, Evolution of the organizational structure, Relationship between strategy and structure.

ABSTRACT

If anything characterizes the current state of the various studies on the business organization, this is not anything but the diversity of approaches and options protagonists of a comprehensive theoretical framework, which depart from the classical schools of organizational thought and have been updated to causes of many studies of organizations in recent years. This leads to the need to collect information about the business organization which are relevant to understanding social reality surrounding. Is that the main objective of this work, summarize the most important elements when it comes to organizing and structuring a business or organization, and provide an empirical study of several companies, with the aim of analyzing the evolution of organizational structures.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

<u>1. INTRODUCCIÓN</u>	11
<i>1.1 Motivaciones</i>	11
<i>1.2 Objetivos</i>	11
<i>1.3 Metodología</i>	12
<i>1.4 Organización del proyecto</i>	12
<u>2. BLOQUE I: Síntesis Teórica</u>	14
CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN AL DISEÑO ORGANIZATIVO	14
CAPÍTULO 2. COMPONENTES DE UNA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA ..	16
<i>2.1 Cumbre estratégica</i>	17
<i>2.2 Línea media</i>	17
<i>2.3 Núcleo de operaciones</i>	18
<i>2.4 Tecnoestructura</i>	18
<i>2.5 Staff de apoyo</i>	19
CAPÍTULO 3. EL DISEÑO ORGANIZATIVO	20
<i>3.1 Factores de contingencia</i>	21
<i>3.1.1 Entorno</i>	21
<i>3.1.2 Edad / Antigüedad</i>	21
<i>3.1.3 Tamaño de la empresa</i>	21
<i>3.1.4 Tecnología</i>	22
<i>3.2 Dimensiones</i>	23
<i>3.2.1 Complejidad</i>	24

3.2.2 Formalización.....	24
3.2.3 Centralización.....	24
CAPÍTULO 4. TIPOS DE ESTRUCTURA ORGANIZATIVA.....	26
4.1 Estructura Simple.....	27
4.1.1 Valoración de las características básicas.....	27
4.1.2 Valoración de los factores de contingencia.....	28
4.2 Estructura Funcional.....	29
4.2.1 Valoración de las características básicas.....	30
4.2.2 Valoración de los factores de contingencia.....	31
4.3 Estructura Divisional.....	32
4.3.1 Valoración de las características básicas.....	33
4.3.2 Valoración de los factores de contingencia.....	34
4.4 Estructura Matricial.....	35
4.4.1 Valoración de las características básicas.....	36
4.4.2 Valoración de los factores de contingencia.....	37
4.5 Estudio comparado de las Estructuras Organizativas.....	38
CAPÍTULO 5. NUEVAS FORMAS ORGANIZATIVAS DEL TRABAJO.....	40
5.1 Estructura en Trébol.....	41
5.2 Estructura Red.....	43
CAPÍTULO 6. ESTRATEGIA Y ESTRUCTURA.....	44
6.1 Concepto de estrategia.....	44
6.2 Niveles de estrategia.....	44

6.2.1 Estrategia corporativa.....	45
6.2.2 Estrategia de unidad de negocio.....	45
6.2.3 Estrategia operativa.....	46
6.3 Coherencia entre estrategia y estructura.....	46
3. BLOQUE II: Evidencia empírica: Estudio De Casos.....	48
3.1 METODOLOGÍA.....	48
3.2 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.....	49
3.3 OBTENCIÓN DE LA INFORMACIÓN.....	50
3.4 ESTUDIO INDIVIDUAL DE CASOS.....	51
3.4.1 Caso Suara Cooperativa.....	51
3.4.1.1 Descripción del caso.....	51
3.4.1.2. Evolución de la estructura organizativa.....	53
3.4.1.3. Coherencia entre estrategia y estructura.....	55
3.4.2 Caso Triclo S.A.....	55
3.4.2.1 Descripción del caso.....	55
3.4.2.2. Evolución de la estructura organizativa.....	57
3.4.2.3. Coherencia entre estrategia y estructura.....	59
3.4.3 Caso Iman Temporing.....	60
3.4.3.1 Descripción del caso.....	60
3.4.3.2. Evolución de la estructura organizativa.....	61
3.4.3.3. Coherencia entre estrategia y estructura.....	63

3.5 ESTUDIO COMPARADO DE LA EVOLUCIÓN DE LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA.....	64
<i>3.5.1 Presentación de resultados.....</i>	<i>64</i>
<i>3.5.2 Interpretación de resultados.....</i>	<i>65</i>
<u>4. CONCLUSIONES.....</u>	68
<i>4.1 Conclusiones generales.....</i>	<i>68</i>
<i>4.2 Implicaciones prácticas.....</i>	<i>68</i>
<i>4.3 Líneas futuras de investigación.....</i>	<i>69</i>
<u>5. REFERENCIAS.....</u>	71
<u>6. ANEXOS.....</u>	74
<i>6.1. Ejemplos de estructuras.....</i>	<i>74</i>
<i>6.2. El cuestionario.....</i>	<i>78</i>
<i>6.3. Organigramas: Suara, Triclo e Iman Temporing.....</i>	<i>85</i>

ÍNDICE DE TABLAS E ILUSTRACIONES

Figura 2.1. Componentes de la estructura organizativa.....	17
Figura 3.1. Principales factores de contingencia.....	20
Figura 3.2. Influencia de los factores de contingencia en los componentes de la estructura organizativa.....	23
Figura 4.1. Formas organizativas principales.....	26
Figura 4.2. Características básicas del modelo simple.....	27
Figura 4.3. Factores de contingencia del modelo simple.....	29
Figura 4.4. Características básicas del modelo funcional.....	30
Figura 4.5. Factores de contingencia del modelo funcional.....	31
Figura 4.6. Características básicas del modelo divisional.....	33
Figura 4.7. Factores de contingencia del modelo divisional.....	34
Figura 4.8. Características básicas del modelo matricial.....	36
Figura 4.9. Factores de contingencia del modelo matricial.....	37
Figura 4.10. Cuadro comparativo entre las estructuras organizativas tradicionales.....	38
Figura 7.1. Características principales de Suara Cooperativa.....	52
Figura 7.2. Características principales de Triclo S.A.	56
Figura 7.3. Características principales de Iman Temporing.....	61
Figura 7.4. Cuadro comparativo de la evolución de la estructura organizativa de las tres empresas estudiadas.	65
Figura 8.1. Estructura organizativa simple.....	74
Figura 8.2. Estructura organizativa funcional.....	74
Figura 8.3. Estructura organizativa divisional.....	75

Figura 8.4. Estructura organizativa matricial.....	75
Figura 8.5. Estructura Organizativa en trébol.....	76
Figura 8.6. Estructura Organizativa en red.....	77
Figura 8.7. Modelo del cuestionario.....	78
Figura 8.8. Respuestas del cuestionario de SUARA.....	79
Figura 8.9 Respuestas del cuestionario de TRICLO.....	81
Figura 8.10. Respuestas del cuestionario de IMAN TEMPORING.....	83
Figura 9.1. Organigrama inicial funcional de Suara.....	85
Figura 9.2. Organigrama actual matricial de Suara.....	86
Figura 9.3. Organigrama inicial simple de Triclo S.A.	87
Figura 9.4. Organigrama funcional de Triclo S.A.	87
Figura 9.5. Organigrama actual de Triclo S.A.	88
Figura 9.6. Organigrama funcional de Iman Temporing.....	89

1. INTRODUCCIÓN

1.1. MOTIVACIONES

El diseño organizativo de una empresa, así como la manera de organizar todos los elementos y recursos que ésta dispone, es un tema ampliamente analizado y estudiado. Existen multitud de libros y manuales, que nos sirven como guía práctica para la organización de empresas, nos detallan aquellos procesos, modelos y estructuras que podemos hacer servir para lograr una óptima organización.

Sin embargo, muchos de éstos libros, manuales o trabajos se centran únicamente en el aspecto teórico, recogiendo la amplia gama de pensamientos y corrientes que se han ido creando a lo largo de los años sobre la organización de empresas.

Por ese motivo, este trabajo no sólo se restringe a sintetizar la gran cantidad de informaciones que hay acerca del diseño organizativo, sino que la gran aportación e intención de éste proyecto, es tratar de, partiendo de una base teórica, examinar la evolución de la estructura organizativa de una empresa real, observando aquellos cambios o aspectos que hayan afectado a su estructura a lo largo del tiempo.

1.2. OBJETIVOS:

El presente trabajo tiene como objetivo principal no solamente proporcionar de manera sintética y rigurosa aquellos elementos que conforman el diseño organizativo en el mundo empresarial. El proyecto pretende alargar dichos conocimientos a la práctica real.

Por lo tanto, los objetivos fundamentales del trabajo son, aplicar las informaciones teóricas recogidas a un estudio de casos empírico, dónde se estudiará el progreso de la estructura organizativa de distintas organizaciones reales, intentando mostrar posibles motivos que hayan sido determinantes en la evolución de la empresa, así como investigar la coherencia entre su estrategia y su estructura organizativa.

1.3. METODOLOGÍA

Trataremos de conseguir el objetivo, explicando de un modo general y amplio todos aquellos aspectos que participan en la organización de las empresas, repasando toda la evolución que han seguido las principales estructuras organizativas del trabajo, para adaptarse a los continuos cambios sociales, políticos y económicos que surgen del actual entorno empresarial.

Para ello, el trabajo se dividirá en dos grandes bloques; un primer bloque de carácter teórico, y un segundo bloque de trabajo de campo, en el cual, siguiendo un mismo procedimiento, tomaremos ejemplos de empresas actuales para ver como ha evolucionado su diseño organizativo, identificando posibles cambios en sus estructuras organizativas y tratando de encontrar las causas que hayan motivado dichos cambios.

1.4. ORGANIZACIÓN DEL PROYECTO

El proyecto se iniciará con una introducción al tema, seguido de dos grandes bloques. El bloque I de índole teórica, y el bloque II de carácter práctico, y finalizará con unas conclusiones. El proyecto se organiza de la siguiente manera.

- **Introducción:** Introducción, objetivos, metodología y motivaciones.

El bloque I consta de los siguientes capítulos:

- **Capítulo 1. Introducción al diseño organizativo:** Se introducirán los conceptos básicos del diseño organizativo, así como la importancia que éste ha adquirido en las últimas décadas.
- **Capítulo 2. Componentes de una estructura organizativa:** Se detallaran aquellos componentes que se encuentran presentes en la mayoría de organizaciones, siguiendo las teorías de Mintzberg.
- **Capítulo 3. El diseño organizativo:** Se describirán los principales factores de contingencia, así como las dimensiones que atañen al diseño organizativo de una empresa.

- **Capítulo 4. Tipos de estructura organizativa:** Se presentaran los distintos modelos de estructuras clásicos de organización, distinguiendo la estructura simple, la funcional, la divisional y la matricial.
- **Capítulo 5. Nuevas formas organizativas del trabajo:** Se detallaran los nuevos modelos de estructura, nacidos de la necesidad de adaptarse a las exigencias de cambio del entorno actual, distinguiendo la estructura red y en trébol.
- **Capítulo 6. Estrategia y estructura:** Se presentan las ideas básicas de sobre el factor de la estrategia, así como la relación entre la estrategia y la estructura de una empresa.

El bloque II se estructura de la siguiente manera:

- **Metodología:** Se detallará el método de estudio que se utilizará para analizar las empresas escogidas.
- **Diseño de la investigación:** Se explicará las causas de elección de las empresas y los propósitos de la investigación.
- **Obtención de la información:** Se detallarán las etapas y fases utilizadas para la recogida de información necesaria para la posterior investigación.
- **Estudio individualizado de casos:** Análisis y resultados de la investigación, distinguiendo entre los tres casos objeto de estudio.
- **Estudio comparado de la evolución de la estructura organizativa:** Cuadro comparativo de la evolución de las tres empresas analizadas, comparando los resultados de cada caso.

El proyecto finalizará con:

- **Conclusiones:** Conclusiones generales, implicaciones prácticas y líneas futuras de investigación.

2. BLOQUE I: SÍNTESIS TEÓRICA

CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN AL DISEÑO ORGANIZATIVO

En la vida empresarial se observa que hay empresas que no funcionan correctamente, que no alcanzan los objetivos fijados, que presentan bajos niveles de competitividad, que el personal carece de estímulos de superación o de hacer bien su trabajo, que existen conflictos de intereses, que existen duplicidad de funciones o que la empresa no es capaz de adaptarse a los cambios tecnológicos, entre muchas otras causas. Todos éstos hechos previos, nos indican la existencia de posibles problemas de diseño organizativo en la empresa.

El Diseño organizativo tiene multitud de definiciones, pero J.I. Galán Zazo en su libro *“Diseño Organizativo”* (2006), lo define como; *“un instrumento clave para llevar a cabo la difícil tarea de conseguir eficiencia e innovación simultáneamente, o para combinar acciones de exploración con acciones de explotación que permitan a la empresa ser competitiva a corto plazo, desarrollarse y sobrevivir a largo plazo”*.

El Diseño organizativo es un proceso sin fin en la práctica, es decir, debido a los continuos cambios en el entorno se exigen modificaciones constantes en las estrategias y estructuras organizativas de las empresas.

J.I. Galán Zazo sostiene que el diseño organizativo en sentido amplio abarca a toda la empresa: consejo de administración, dirección general, subdirecciones generales, divisiones, áreas funcionales, niveles medios, departamentos y tareas de supervisión vinculadas con el núcleo de operaciones. Por otra parte, el diseño organizativo en sentido estricto se refiere al gobierno corporativo y al diseño organizativo global de la empresa. En este sentido, múltiples eficiencias parciales derivadas de áreas funcionales pueden ser fácilmente absorbidas por ineficiencias organizativas globales del sistema.

De acuerdo con J.I. Galán Zazo, el entorno empresarial ha experimentado y continuamente está experimentando cambios profundos que requieren una respuesta adaptativa por parte de las empresas. A lo largo de las dos décadas pasadas hemos asistido a grandes cambios tecnológicos, a una creciente globalización y a cambios institucionales dirigidos hacia la desregulación e incremento de la competencia. Todo ello ha motivado un profundo cambio en las reglas de juego, en los límites de la

empresa y en el modo en que las empresas llevan a cabo sus actividades. Ello, sin duda, conlleva la necesidad de adaptación continua y de efectuar constantes rediseños organizativos en las empresas.

Las estrategias y los diseños organizativos utilizados por grandes corporaciones a lo largo de los años sesenta y setenta, son obsoletos hoy en día. En el entorno complejo actual, la inestabilidad es la norma y la ventaja competitiva descansa cada vez más en las capacidades organizativas.

Según Saloner, Shepard y Podolny (2001), se entiende por capacidad organizativa: *“la forma única en que la organización coordina sus actividades y motiva a su personal para la consecución y mantenimiento de una ventaja competitiva”*.

CAPÍTULO 2. COMPONENTES DE UNA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

La estructura de la organización se compone de diferentes elementos, los cuales pueden ser analizados atendiendo a tres criterios:

A) Según los componentes principales o partes básicas que agrupan procesos, actividades y tareas.

B) Según unidades organizativas o centros que desarrollan actividades diferenciadas.

C) Según relaciones formales e informales, que conectan o comunican para compartir conocimiento.

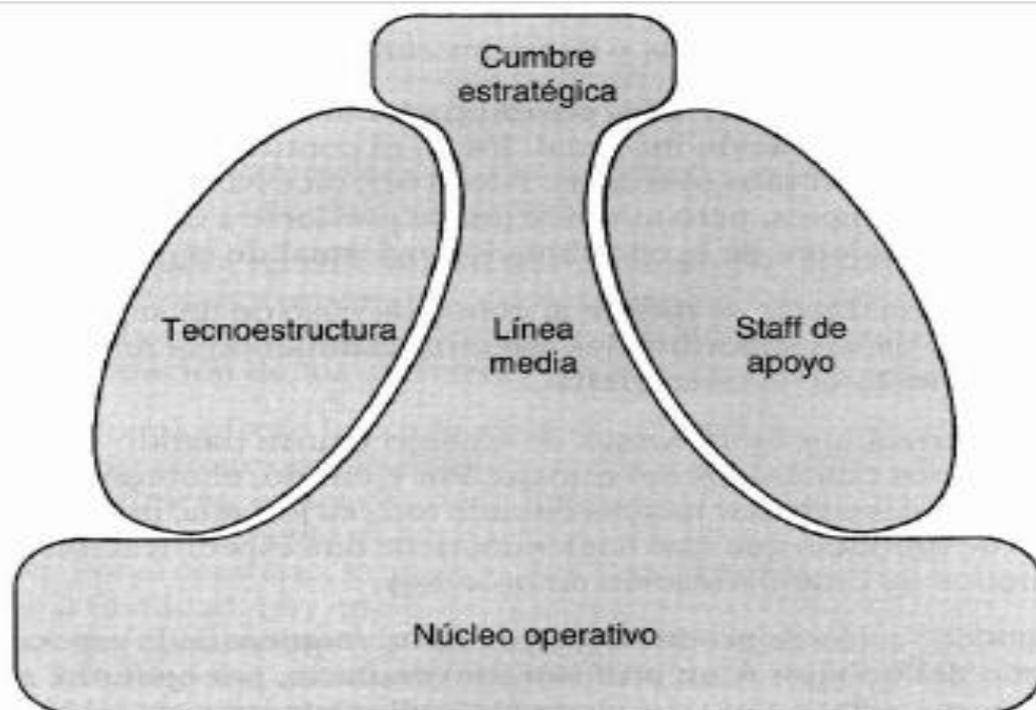
En éste apartado nos centraremos es explicar solamente el primer criterio citado, los componentes principales, y lo haremos siguiendo el pensamiento de H. Mintzberg (1984).

Según Mintzberg, la estructura de una organización debe ser resultado de la selección de elementos, hecha teniendo en consideración la búsqueda de consistencia interna y externa, es decir, en el diseño de la estructura se ha de tener en cuenta tanto la armonía interna de la organización como la situación de la organización en el entorno.

Mintzberg proporciona un esquema generalmente aceptado en torno a los componentes de la organización. Identifica cinco elementos básicos: cumbre estratégica, núcleo de operaciones, línea media, staff de apoyo y Tecnoestructura.

Las características del papel que desempeña cada uno de los componentes están presentes en todas las organizaciones, si bien no siempre dichas partes aparecen claramente localizadas en la estructura formal de manera separada y explícita, ni cada parte tendrá la misma importancia en las distintas organizaciones. De modo sintético, las partes constitutivas de las organizaciones son las que presenta la figura 2.1.

Figura 2.1. Componentes de la estructura organizativa



© Henry Mintzberg: *The Structuring of Organizations*. Prentice Hall, Nueva York, 1979.

Fuente: H. Mintzberg (1979)

2.1- Cumbre estratégica

Elemento que representa el papel de la alta dirección de la empresa o la función de empresario. En la cumbre estratégica se incluye la dirección general, el resto de altos directivos así como su personal de apoyo o asesores personales.

Su función esencial consiste en garantizar que la organización funcione adecuadamente cumpliendo con sus objetivos, realizando las actividades de coordinación necesarias y proporcionando los incentivos adecuados a todos los miembros.

2.2- Línea media:

Elemento que representa el papel de los mandos intermedios o de los ejecutivos o directivos de línea jerárquica en la empresa. Se trata de mandos que se encuentran entre la alta dirección y el nivel operativo. Según Mintzberg, el surgimiento de la línea media genera la división del trabajo entre quienes administran el trabajo y quienes lo realizan.

El objetivo fundamental de la línea media consiste en servir de enlace entre la alta dirección y el núcleo de operaciones, por ello, se convierte en una necesidad a medida que la organización crece.

Los diseños organizativos anteriores a los años 80 se caracterizaban por ser altamente verticales y jerarquizados, la línea media se caracterizaba por la existencia de múltiples niveles. Con la llegada de las nuevas tecnologías de la información, las organizaciones son menos jerárquicas y más horizontales, y los procesos de reestructuración organizativa han conducido a diseños organizativos más planos, en consecuencia, con menos escalones de mandos intermedios.

2.3- Núcleo operativo:

Elemento que recoge a aquellos trabajos que se relacionan directamente con el trabajo básico de producción de bienes y servicios.

El núcleo de operaciones es el centro de toda organización, ya que se ocupa de ejecutar las actividades básicas para las que la organización ha sido creada. Por lo tanto su correcto funcionamiento es vital para la empresa. Las demás partes de la empresa deben velar para que el núcleo de operaciones funcione adecuadamente.

2.4- Tecnoestructura:

Elemento que representa el papel de los analistas, especialistas o expertos en las distintas funciones de la dirección y de la explotación económica de la empresa.

La Tecnoestructura es un término acuñado por el economista J.K. Galbraith, quien lo definió como *“conjunto de expertos especializados en funciones complejas y específicas, y que exigen un conocimiento sistemático de las mismas”*.

Por lo tanto, la Tecnoestructura esta formada por analistas que no participan en el flujo de trabajo, sino que lo diseñan y planifican, con la finalidad de que el trabajo de los demás participantes sea más efectivo y productivo.

2.5- Staff de apoyo:

Es el componente más diverso. Está constituido por un conjunto de unidades especializadas, de naturaleza muy variada, que no participan directamente en la producción de bienes y servicios; sino que su objetivo consiste en apoyar a la organización mediante la prestación de tareas y servicios de carácter especializado.

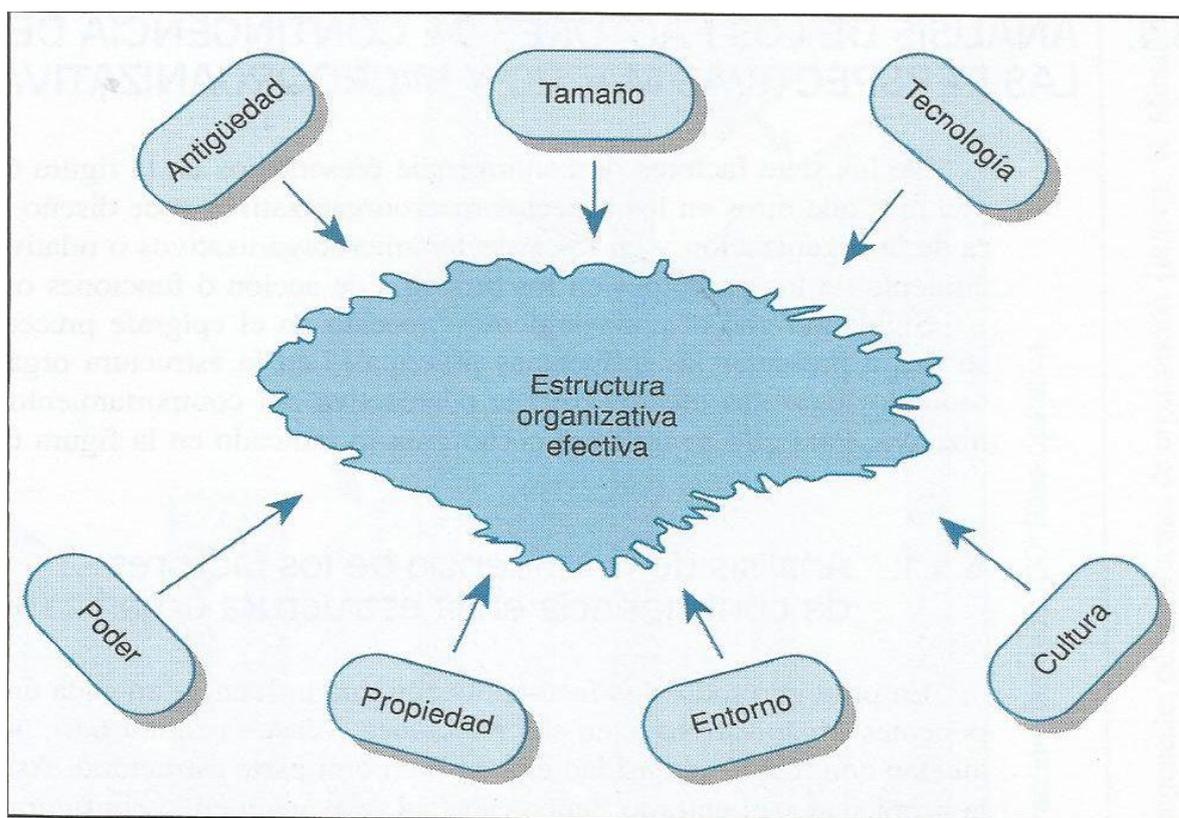
Serían un ejemplo de staff de apoyo, el servicio de limpieza, la asesoría jurídica, servicio de seguridad, cafetería, instalaciones deportivas, etc. Por lo tanto proporcionan apoyo indirecto a la organización fuera del flujo de trabajo de operaciones.

CAPÍTULO 3. EL DISEÑO ORGANIZATIVO

El diseño organizativo no es único, es decir, no existe una única forma de organización. Existen diferentes tipos de modelos o estructuras organizativas que analizaremos más adelante. No obstante hay que tener en cuenta que hay diversas fuerzas o factores de contingencia que afectan al diseño organizativo.

Siguiendo el argumento explicativo del libro “*Organización de empresas. Estructura, procesos y modelos*” (E. Bueno Campos, 2007), el concepto de *factor de contingencia* hace referencia a toda variable externa, característica ambiental, factor circundante o fuerza influyente que afecta al diseño efectivo de la organización y a su comportamiento de forma, en principio, no controlable.

Figura 3.1. Principales factores de contingencia



Fuente: E. Bueno Campos (2007)

En los enfoques teóricos, se han utilizado multitud de factores de contingencia principales (figura 3.1.), no obstante presentamos como los más importantes los siguientes: *entorno, tecnología, tamaño, y la edad de la organización.*

3.1 FACTORES DE CONTINGENCIA

3.1.1 Entorno: El entorno engloba todo aquello que es ajeno a la organización; la naturaleza de los productos, clientes y competidores, su situación geográfica, el clima económico, político e incluso meteorológico en el que tiene que funcionar, la tecnología del sector, entre otros aspectos.

Tanto las características o dimensiones del sector general como del específico influyen sobre la estructura y comportamiento de la organización; por ejemplo la complejidad y hostilidad del mismo afectará a una determinada centralización.

Aspectos como la diversificación y la hostilidad del mercado dónde actúe la empresa, así como el grado de estabilidad y complejidad del entorno, tienen impacto directo sobre la manera de gestionar la organización.

3.1.2 Edad / Antigüedad: La antigüedad de una empresa es el período de tiempo que ésta lleva realizando actividades en el mercado.

Parecen existir claros indicios de que a medida que crecen, las organizaciones atraviesan transiciones estructurales. Generalmente, las estructuras organizativas de los inicios de una empresa, suelen ser distantes a las modalidades de organización de años más tarde.

La edad de la organización influye y condiciona diferentes aspectos del diseño organizativo y de su propia función; por ejemplo, a la formalización de la organización

3.1.3 Tamaño de la empresa: No existe un criterio único para establecer si una empresa es grande o pequeña, no obstante, hay ciertos indicadores que muestran el tamaño de una organización; como el volumen de ventas, el capital propio, número de trabajadores, beneficios, etc.

La dimensión de la organización afecta al diseño de sus unidades organizativas tanto en vertical como en horizontal; por ejemplo, a mayor tamaño suele hacer más compleja la estructura.

También es cierto que contra más grande sea una organización, requerirá un mayor grado de formalización en cuanto a los comportamientos, con el objetivo de poder controlarla correctamente.

3.1.4 Tecnología: La tecnología comprende todos aquellos sistemas técnicos que se utilizan o son necesarios directa o indirectamente, para transformar los factores de producción en productos.

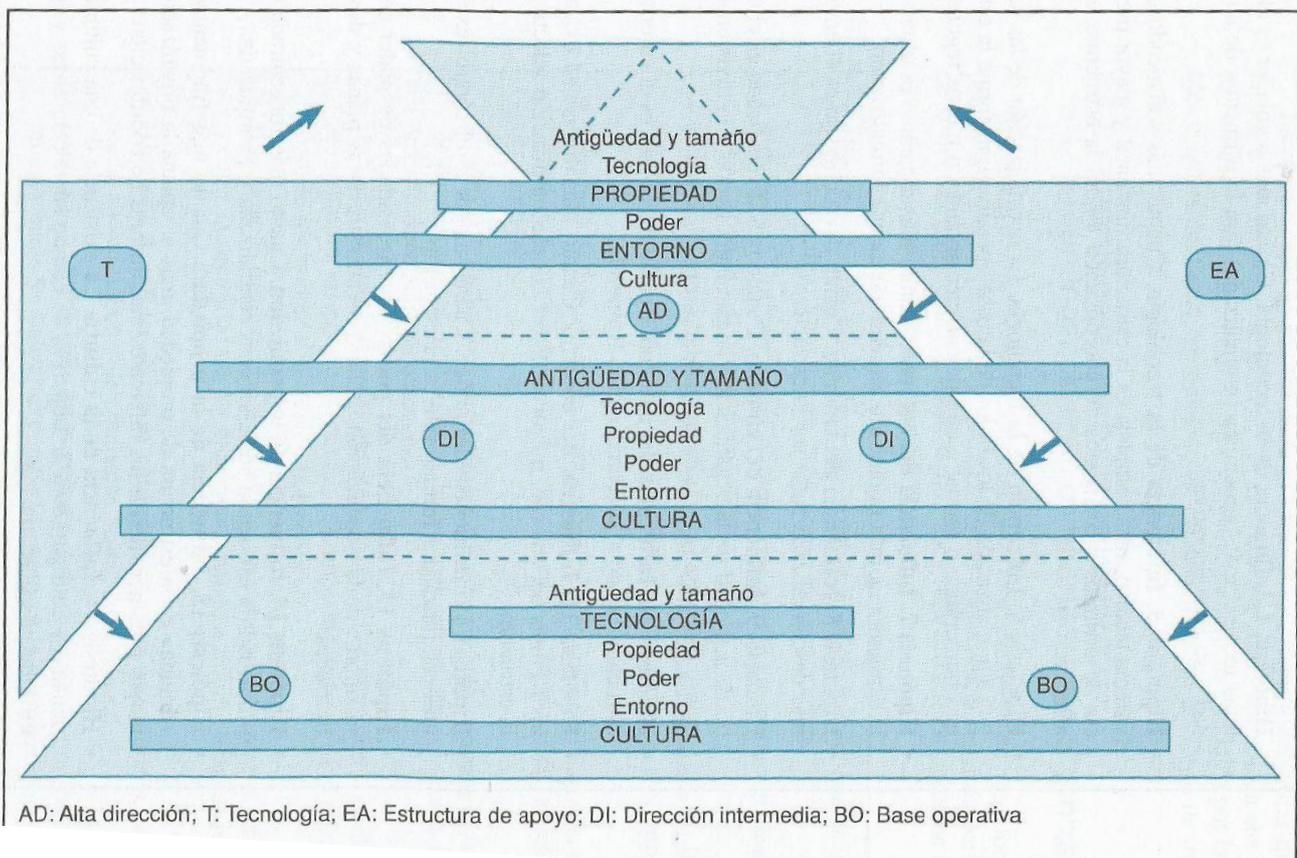
Las características del sistema técnico condicionan los desarrollos estructurales y el funcionamiento de la organización; por ejemplo, el grado de regulación de los procesos técnicos influye en la forma de control.

De igual manera, si un sistema tecnológico es sofisticado, precisará de una organización administrativa formalizada.

Asimismo, otro factor clave a la hora de escoger una estructura organizativa conveniente, y por tanto se podría incluir a éste listado de factores de contingencia, es la estrategia empresarial. Sin embargo, éste concepto será desarrollado en el Capítulo 6 del presente trabajo.

La Figura 3.2 escenifica la influencia de todos los factores sobre cada uno de los componentes organizativos, así como sus relaciones, aunque algunos afectan con mayor intensidad en una o en otra parte estructural. Por ejemplo, la propiedad y el entorno tienen especial relevancia en la configuración de la alta dirección y en la estructura de decisión; la antigüedad y el tamaño influyen especialmente en la línea media y en los staffs directivos y de apoyo; la cultura tiene un fuerte impacto en el diseño y resultados de la dirección intermedia, en sus relaciones con la tecno estructura y en el funcionamiento de la base operativa; y por último, la tecnología afecta claramente a la estructura y a la acción de los flujos de trabajo de la base operativa.

Figura 3.2. Influencia de los factores de contingencia en los componentes de la estructura organizativa



Fuente: H.Mintzberg (1984) y E. Bueno (2007)

3.2 DIMENSIONES

El objetivo de este apartado es determinar las dimensiones que describen las características específicas del diseño organizacional. Estas dimensiones describen a las organizaciones de la misma manera en que la personalidad y características físicas describen a una persona.

Las dimensiones organizacionales se dividen en dos tipos: las Estructurales y las Contextuales.

Las dimensiones contextuales estarían formadas por los distintos factores de contingencia que hemos detallado en el punto anterior, el tamaño, la tecnología, el entorno...

Las dimensiones estructurales describen las características internas de una organización. Ellas establecen las bases para medir y comparar a las organizaciones. Serán estas

últimas las que explicaremos con detalle en el presente punto. Dicha dimensión estaría formada por los siguientes conceptos:

3.2.1 Complejidad

Se refiere al número de actividades o subsistemas, así como al grado de diferenciación que existe en la organización. La complejidad puede ser medida a lo largo de tres dimensiones: vertical, horizontal y espacial.

La complejidad vertical es el número de niveles jerárquicos de autoridad que hay en la empresa.

La complejidad horizontal es el número de funciones o departamentos que existen horizontalmente a lo largo de la organización.

La complejidad espacial es el número de unidades geográficas (oficinas, puntos de venta, fabricas...).

3.2.2 Formalización

Representa la cantidad de documentación escrita en la organización. La documentación incluye procedimientos, descripción de funciones, regulaciones y manual de políticas.

Se refiere al grado en el que los trabajos de una organización están estandarizados, donde normas y procedimientos guían el comportamiento de los empleados.

Si una organización esta muy formalizada, entonces los trabajadores tienen poco poder de decisión en cuanto a lo que realizará, cuándo lo hará y cómo lo hará. En organizaciones con un alto grado de formalización existen descripciones de trabajo explícitas.

Las universidades de tamaño grande tienden a tener alta formalización ya que existe reglamentación para estudiantes, trabajadores y profesores. En contraste, un pequeño negocio familiar puede no tener ninguna regla escrita y puede ser considerada informal.

3.2.3 Centralización

Se refiere al nivel jerárquico que tiene una autoridad para tomar una decisión. Cuando la toma de decisiones es mantenida en el nivel superior, la organización es centralizada. Cuando las decisiones son delegadas a niveles más bajos es descentralizada.

Decisiones organizacionales que podrían ser centralizadas o descentralizadas incluyen compra de equipos, establecimiento de objetivos, selección de suministros, establecimiento de precios, contratación de personal y el establecimiento de los territorios de mercados.

CAPÍTULO 4. TIPOS DE ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

Uno de los recursos más importantes de una organización son las personas que la componen, así que la forma como éstas se organizan, es una cuestión crucial para que las estrategias resulten efectivas.

Tal y como se argumenta en “Organización de empresas: *“Estructura, procesos y modelos”* (E. Bueno Campos, 2007) la combinación de los principios, parámetros de diseño y variables organizativas externas e intermedias configuran un modelo o forma específica de la estructura de organización. En este diseño formal de la macroorganización, por el que se van a regir los distintos sistemas de trabajo, también cuenta el mayor o menor peso del tipo de sistema de coordinación de los distintos flujos de trabajo que componen el sistema y en efecto de determinadas fuerzas dominantes que condicionan el modelo.

A continuación, identificaremos los tipos o modelos de estructura organizativa más comunes, siguiendo la línea que desprenden G. Johnson y K. Scholes en “*Dirección Estratégica*” (1999)

En la tabla 4.1. se recogen las tres clases de formas organizativas genéricas, con sus correspondientes modelos o estructuras principales, los cuales serán detallados a continuación. En concreto, las formas simples y las formas complejas en éste punto, mientras que las nuevas formas complejas se explicarán en el siguiente.

Figura 4.1. Formas organizativas principales

Formas Simples	- Estructura simple - Estructura Funcional
Formas Complejas Clásicas	- Estructura Divisional - Estructura Matricial
Formas Complejas Nuevas	- Estructura Trébol - Estructura Red

Fuente: E. Bueno Campos (2007)

4.1 ESTRUCTURA SIMPLE

Una estructura simple puede ser considerada como una estructura no formal. En una estructura simple, la organización es regida por el control personal de un individuo. Es el tipo de organización común a muchas pequeñas empresas (véase figura 8.1, Anexo).

Suele existir un propietario que asume la mayor parte de la responsabilidad directiva, tal vez con un socio o un ayudante. Sin embargo, existe una escasa división de la responsabilidad directiva, y probablemente, una definición poco clara de quién es responsable en situaciones en las que hay más de una persona implicada.

El principal problema es que la organización sólo podrá operar de forma efectiva hasta que alcance cierta dimensión, a partir de la cual es demasiado difícil que una sola persona pueda mantener el control. Este umbral de tamaño dependerá de la naturaleza del negocio: un vendedor de seguros puede manejar por sí mismo un gran volumen de negocio, mientras que negocios de un tamaño de ventas similar en la producción y venta de bienes, puede tener unas operaciones mucho más diversificadas y, por tanto, resultan más difíciles de controlar personalmente.

Por otra parte, la estructura simple tiene la ventaja de ser flexible, de tener un coste de mantenimiento bajo y poseer una responsabilidad definida.

4.1.1 VALORACIÓN DE LAS CARACTERÍSTICAS BÁSICAS

En resumen, el diseño de esta estructura se caracteriza por tener una fuerte jerarquía vertical, muy centralizada, pero a la vez flexible. A continuación, siguiendo la valoración de E. Bueno Campos (2007), mostraremos un cuadro con las características más destacadas de la estructura simple:

Figura 4.2. Características básicas del modelo simple

PARÁMETROS	PRESENCIA EN EL MODELO
<ul style="list-style-type: none">• Especialización vertical	Alta

• Especialización horizontal	Baja
• Formación de habilidades y conocimientos	Baja
• Formalización del comportamiento	Baja
• Formalización del proceso administrativo	Media: según tamaño
• Tamaño de las unidades	Grande
• Sistemas de planificación y control	Poco desarrollado
• Coordinación y mecanismos de enlace	Poca
• Descentralización	Poca; estructura centralizada
• Complejidad	Baja
• Diversidad	Escasa
• Predictibilidad	Alta
• Velocidad	Baja-media
• Agrupación de unidades organizativas	Criterio funcional

Fuente: E. Bueno Campos (2007)

4.1.2 EVALUACIÓN DE LOS FACTORES DE CONTINGENCIA

A partir de los factores de contingencia explicados en el capítulo 3 del presente proyecto, evaluaremos el modelo organizativo simple, en base a lo que aporta E. Bueno Campos (2007):

Figura 4.3. Factores de contingencia del modelo simple

FACTOR DE CONTINGENCIA	EVALUACIÓN EN EL MODELO
<ul style="list-style-type: none">• Antigüedad	Suele ser una organización joven
<ul style="list-style-type: none">• Tamaño	Suele ser una organización pequeña o mediana con un sistema técnico poco sofisticado
<ul style="list-style-type: none">• Tecnología	Poco desarrollada o simple
<ul style="list-style-type: none">• Entorno	Relativamente estable o de baja influencia
<ul style="list-style-type: none">• Estrategia	Negocio único

Fuente: E.Bueno Campos (2007) y elaboración propia (2013)

4.2 ESTRUCTURA FUNCIONAL

Una estructura funcional es un diseño organizacional que agrupa especialidades ocupacionales y se basa en las actividades primarias que hay que realizar, como producción, finanzas y contabilidad, marketing y personal. Es el enfoque funcional y la departamentalización aplicado a toda la organización (Véase figura 8.2., Anexo)

Es un modelo propio de empresas de cierta dimensión, de tipo industrial y que trabajan con procesos productivos regulados. Se trata de una estructura que pone su énfasis en los principios o parámetros del diseño horizontal y que busca la racionalidad administrativa y el incremento de la productividad económica.

Aporta ciertas ventajas, fundamentalmente debido a que permite un mayor control operativo de la alta dirección, y a la clara definición de las tareas de cada directivo. Además, el director general mantiene contacto con todas las funciones, y reduce y simplifica los mecanismos de control.

Sin embargo, también existen algunas desventajas, que van aumentando a medida que la organización crece y se diversifica. En estas circunstancias, la alta dirección se puede encontrar sobrecargada con cuestiones cotidianas, o puede confiar en la especialización

en vez de adoptar una perspectiva estratégica para solucionar problemas. A esto hay que añadirle, la difícil coordinación y comunicación entre las unidades funcionales, así como la dificultad de gestionar la diversidad.

4.2.1 VALORACIÓN DE LAS CARACTERÍSTICAS BÁSICAS

A continuación, siguiendo la valoración de A. Bueno Campos (2007), mostraremos un cuadro con las características más destacadas de la estructura funcional:

Figura 4.4. Características básicas del modelo funcional

PARÁMETROS	PRESENCIA EN EL MODELO
• Especialización vertical	Alta
• Especialización horizontal	Alta
• Formación de habilidades y conocimientos	Básicos
• Formalización del comportamiento	Alta
• Formalización del proceso administrativo	Alta: estructura burocrática-maquinal
• Tamaño de las unidades	Grande
• Sistemas de planificación y control	Desarrollo de la acción programada. Elevada planificación
• Coordinación y mecanismos de enlace	Relativamente poca
• Descentralización	Poca en vertical y limitada en horizontal
• Complejidad	Baja-alta (según el tipo de procesos)

• Diversidad	Media
• Predictibilidad	Media-Alta
• Velocidad	Media
• Agrupación de unidades organizativas	Criterio funcional

Fuente: E. Bueno Campos (2007)

4.2.2 EVALUACIÓN DE LOS FACTORES DE CONTINGENCIA

A partir de los factores de contingencia explicados en el capítulo 3 del presente proyecto, evaluaremos el modelo organizativo funcional, en base a lo que aporta E. Bueno Campos (2007):

Figura 4.5. Factores de contingencia del modelo funcional

FACTOR DE CONTINGENCIA	EVALUACIÓN EN EL MODELO
• Antigüedad	Normalmente son empresas antiguas de sectores básicos de la economía
• Tamaño	Empresas grandes o medianas
• Tecnología	Se pueden dar diferentes niveles tecnológicos, aunque el peso de los procesos técnicos es muy elevado en la actividad de la organización
• Entorno	Suele ser estable o poco dinámico
• Estrategia	No diversificada o negocio único

Fuente: E. Bueno Campos (2007) y elaboración propia (2013)

4.3 ESTRUCTURA DIVISIONAL

Una estructura divisional es aquella que divide la organización en unidades o divisiones, parcialmente autónomas, en función de los productos, servicios, áreas geográficas o procesos de la empresa (véase figura 8.3., Anexo).

La divisionalización suele surgir como un intento de superar los problemas de las estructuras funcionales a la hora de resolver los problemas derivados de la diversificación, mencionados en el punto anterior.

Su principal ventaja es que cada división es capaz de centrarse en los problemas y oportunidades de su entorno de negocio particular. Los productos y mercados en que opera una empresa pueden ser tan diversos que sería imposible llevar a cabo todas las funciones de manera homogénea.

Así pues, se pueden crear divisiones que estén estrechamente relacionadas con las unidades estratégicas de negocio, permitiendo particularizar la estrategia de los productos y mercados a las necesidades de cada unidad, y facilitando así el control de la estrategia por parte del personal de cada división.

En este modelo la empresa suele dividirse en un primer nivel divisional, a partir de grupos de productos genéricos. Dentro de cada una de estas divisiones, puede haber actividades independientes que, a su vez, tienen su propia estructura dividida.

La estructura plantea problemas relativos a la decisión sobre que negocios deben circunscribirse a cada división, qué funciones deben incluirse en cada nivel divisional, y qué funciones deben ubicarse en la sede central. Esto puede conllevar cierta complejidad de cooperación si existen demasiadas divisiones o si éstas se hacen demasiado grandes.

Además hay que añadir como posible desventaja, el alto coste económico, las probables discrepancias o conflictos entre divisiones, así como la confusión que se puede generar entre divisiones sobre sus responsabilidades.

Sin embargo, el modelo ofrece ciertas ventajas, que derivan de las virtudes de la especialización dentro de cada división, por lo que las competencias y los procesos de innovación se pueden centrar en un determinado grupo de productos, tecnologías, consumidores o necesidades de mercado.

También puede hacer más fácil el control de las actividades de cada división como unidad de negocio independiente.

Por último, la estructura facilita la evaluación de los resultados de cada unidad y facilita que la alta dirección se centre en la estrategia sin tener que preocuparse de otras funciones o tareas.

4.3.1 VALORACIÓN DE LAS CARACTERÍSTICAS BÁSICAS

A continuación, siguiendo la valoración de A. Bueno Campos (2007), mostraremos un cuadro con las características más destacadas de la estructura divisional:

Figura 4.6. Características básicas del modelo divisional

PARÁMETROS	PRESENCIA EN EL MODELO
• Especialización vertical	Baja o alta según divisiones
• Especialización horizontal	Alta o baja según divisiones
• Formación de habilidades y conocimientos	Alta o baja según divisiones
• Formalización del comportamiento	Alta
• Formalización del proceso administrativo	Alta: estructura burocrática-maquinal en la división
• Tamaño de las unidades	Grande
• Sistemas de planificación y control	Planificación y control integrado. Dirección por objetivos
• Coordinación y mecanismos de enlace	Relativamente importantes
• Descentralización	Vertical limitada, y especialmente en

	horizontal
• Complejidad	Alta o baja según divisiones
• Diversidad	Alta
• Predictibilidad	Alta
• Velocidad	Alta-media
• Agrupación de unidades organizativas	Criterio de mercado, productos y funciones

Fuente: E. Bueno Campos (2007)

4.3.2 EVALUACIÓN DE LOS FACTORES DE CONTINGENCIA

A partir de los factores de contingencia explicados en el capítulo 3 del presente proyecto, evaluaremos el modelo organizativo divisional, en base a lo que aporta E. Bueno Campos (2007):

Figura 4.7. Factores de contingencia del modelo divisional

FACTOR DE CONTINGENCIA	EVALUACIÓN EN EL MODELO
• Antigüedad	Normalmente son empresas antiguas de sectores básicos (maduros y estratégicos)
• Tamaño	Empresas grandes y diversificadas
• Tecnología	Normalmente desarrollada y de naturaleza múltiple o diversa
• Entorno	Relativamente estable, aunque diverso y competitivo
• Estrategia	Diversificada

Fuente: E. Bueno Campos (2007) y elaboración propia (2013)

4.4 ESTRUCTURA MATRICIAL

Una estructura matricial es una combinación de estructuras que suele adoptar la forma de divisiones geográficas y por productos, o de estructuras funcionales y divisionales que operan simultáneamente. (Véase figura 8.4., Anexo).

Las estructuras matriciales pueden preferirse porque exista más de un factor condicionante del tipo de estructura que haga que no resulten adecuadas las estructuras funcionales las estructuras funcionales o divisionales puras.

Por esa razón hay autores que consideran que no representa una auténtica estructura organizativa, ya que puede complementar a otra, especialmente las citadas anteriormente (funcional y divisional) y que presenta en ocasiones caracteres de temporalidad y provisionalidad.

Estas estructuras no se dan únicamente en grandes organizaciones complejas; a veces se crean también en organizaciones relativamente pequeñas, y son muy frecuentes en organizaciones de servicios profesionales.

El modelo matricial puede considerarse como un importante sistema de enlace o de coordinación en la organización, integrando diversas relaciones laterales. Así, generalmente las estructuras matriciales mejoran la calidad de la toma de decisiones en situaciones en las que existen riesgos que afectan a uno de los intereses vitales de la organización que domina la estrategia a costa de otros intereses.

La burocracia formal se sustituye por el contacto directo de los individuos. La estructura matricial también debe mejorar la motivación de los directivos, así como su desarrollo, ya que participan más en la formulación e implantación de estrategias.

Sin embargo los modelos matriciales también presentan ciertos problemas asociados con los siguientes factores;

El alto riesgo de que se diluyan las prioridades, ya que el mensaje que se transmite a los miembros de la organización es que todo tiene la misma importancia y merece ser debatido con igual intensidad., lo cual provoca que el tiempo necesario para tomar decisiones es mucho mayor que en el caso de estructuras más convencionales.

Además, puede no quedar claro quién es responsable de qué; aunque la idea de la responsabilidad compartida puede, conceptualmente, ser muy loable, en la práctica puede presentar muchos problemas.

Por último, las organizaciones con estructuras matriciales tienen que resolver importantes conflictos internos, para dejar claros los papeles y las responsabilidades de cada una de las partes.

4.4.1 VALORACIÓN DE LAS CARACTERÍSTICAS BÁSICAS

A continuación, siguiendo la valoración de A. Bueno Campos (2007), mostraremos un cuadro con las características más destacadas de la estructura matricial:

Figura 4.8. Características básicas del modelo matricial

PARÁMETROS	PRESENCIA EN EL MODELO
<ul style="list-style-type: none"> Especialización vertical 	Alta, según las dimensiones. Baja en la base operativa
<ul style="list-style-type: none"> Especialización horizontal 	Alta, según las dimensiones. Baja en la base operativa
<ul style="list-style-type: none"> Formación de habilidades y conocimientos 	Alta o baja según dimensiones
<ul style="list-style-type: none"> Formalización del comportamiento 	Alta
<ul style="list-style-type: none"> Formalización del proceso administrativo 	Alta-media: estructura burocrática-profesional desde la dirección intermedia
<ul style="list-style-type: none"> Tamaño de las unidades 	Grande-medio
<ul style="list-style-type: none"> Sistemas de planificación y control 	Acción programada y control por resultados
<ul style="list-style-type: none"> Coordinación y mecanismos de enlace 	Alta e implícitos
<ul style="list-style-type: none"> Descentralización 	Limitada en vertical y alta en horizontal

• Complejidad	Alta
• Diversidad	Alta
• Predictibilidad	Alta-media
• Velocidad	Alta-media
• Agrupación de unidades organizativas	Criterio funcional y por actividades. Ruptura de la unidad de mandos

Fuente: E. Bueno Campos (2007)

4.2.2 EVALUACIÓN DE LOS FACTORES DE CONTINGENCIA

A partir de los factores de contingencia explicados en el capítulo 3 del presente proyecto, evaluaremos el modelo organizativo matricial, en base a lo que aporta E. Bueno Campos (2007):

Figura 4.9. Factores de contingencia del modelo matricial

FACTOR DE CONTINGENCIA	EVALUACIÓN EN EL MODELO
• Antigüedad	Empresas de todas las edades, aunque predominan las antiguas
• Tamaño	Todos los tamaños, aunque predominan las medianas y grandes
• Tecnología	Sistema técnico multiproceso, diversificado y de cierta sofisticación
• Entorno	Diverso y competitivo

Fuente: E. Bueno Campos (2007 y elaboración propia (2013))

4.5 ESTUDIO COMPARADO ENTRE LAS ESTRUCTURAS ORGANIZATIVAS TRADICIONALES

Para finalizar el presenta capítulo, expondremos un cuadro comparativo (figura 4.10.) extraído de J. LL. Capelleras Segura (2010), dónde se contrastan los puntos fuertes y débiles de cada una de las recientemente explicadas estructuras.

Figura 4.10. Cuadro comparativo entre las estructuras organizativas tradicionales

	PUNTOS FUERTES	PUNTOS DÉBILES
Simple	<ul style="list-style-type: none"> ■ Flexibilidad ■ Sentido de misión 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Dependencia del propietario/gerente ■ Poca especialización
Funcional	<ul style="list-style-type: none"> ■ Especialización ■ Formalización 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Poca flexibilidad ■ Inadecuada en empresas diversificadas
Divisional	<ul style="list-style-type: none"> ■ Orientación al entorno ■ Existencia de centros de beneficios 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Asimetrías informativas ■ Problemas de coordinación de las divisiones
Matricial	<ul style="list-style-type: none"> ■ Soporte a la creatividad y a la innovación ■ Capacidad de enfrentarse a entornos muy dinámicos 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Doble autoridad ■ Dedicación a reuniones y resolución de conflictos

Fuente: J. LL. Capelleras Segura (2010)

Como podemos observar, la estructura simple goza de ser flexible y con un sentido único de misión, pero a su vez puede generar una excesiva dependencia del propietario y una nula especialización. Todo lo contrario que la estructura funcional, que ofrece una gran formalización y especialización, pero que presentaría como principales

debilidades, la poca flexibilidad de la organización y su incompatibilidad con una estrategia diversificada.

Por otro lado, vemos que el modelo divisional es una estructura orientada al entorno de la empresa donde posee centros de beneficios, pero que en contrapartida, genera problemas a la hora de coordinar y gestionar las distintas divisiones e informaciones. Para acabar, en referencia al modelo matricial, hay que apuntar que se trata de estructuras que aportan creatividad e innovación, además de tener una buena capacidad de respuesta frente entornos dinámicos, pero no obstante, tienen el inconveniente que se pueda generar una doble autoridad, y eso provoca que se necesite dedicar mucho tiempo para solucionar conflictos o problemas que puedan surgir.

CAPÍTULO 5. NUEVAS FORMAS ORGANIZATIVAS DEL TRABAJO

En el capítulo anterior se han abordado los modelos o estructuras que corresponden a las formas más convencionales o más conocidas; en éste trataremos las nuevas formas organizativas del trabajo, nacidas de la necesidad de incorporar un nuevo enfoque para flexibilizar o crear estructuras de base variable o virtual que sepan adaptarse mejor a las exigencias de cambio del entorno actual.

Para su estudio seguiremos las ideas que se desprenden sobre las nuevas formas de organización en “Organización de empresas: *“Estructura, procesos y modelos”* (E. Bueno Campos, 2007).

En él se sostiene que, en los últimos cincuenta o sesenta años la empresa ha protagonizado una importante evolución, tanto en lo referente a su crecimiento como en lo relativo a su configuración estructural. Procesos de crecimiento que junto a otros factores de cambio, acaecidos en este tiempo, son los que han provocado unas “rupturas” que, han llevado de un modelo convencional, definido con una forma simple o unitaria, pasando por el modelo de empresa múltiple-compleja, hasta el modelo flexible y virtual de empresa, que caracterizará las formas empresariales del próximo inicio de siglo.

El desarrollo del enfoque contractual o de los contratos en relaciones económicas de las últimas décadas pretende explicar el hecho de que la organización busca un crecimiento a través de las “relaciones contractuales”, lo que le facilita la adaptación a su medio, sin perder su independencia pero ganando flexibilidad y efectividad, gracias a los acuerdos de cooperación, a las alianzas, a la segregación y cesión de actividades o a la subcontratación, que buscan los efectos positivos del crecimiento y una mayor eficiencia organizativa de la empresa.

En éstos años de fuerte cambio, a los diseños organizativos generalmente conocidos como estructuras piramidales, empezaban a no ser eficaces, por la siguientes causas; ineficacia directiva, evidente rigidez organizativa y lentitud en la respuesta, crisis de autoridad y conflictos laborales...Diagnóstico que demuestra la crisis organizacional, la necesidad de la reestructuración y la búsqueda de una nueva forma de organización.

Como respuesta a esta crisis organizacional, surgieron nuevas estructuras de organización que se caracterizan por los siguientes aspectos:

1. La organización se configura básicamente como una red de flujos de información, separando claramente entre los orientados a la decisión, la acción y los orientados a la supervisión y al control de tareas.
2. La organización se configura con una estructura de funcionamiento flexible, con capacidad de variabilizar relaciones y recursos y potenciando lo informas en torno al núcleo operativo formal.
3. La organización apuesta por la descentralización y por el mantenimiento de la eficacia operativa, sin menoscabo de la eficiencia organizativa y de la unidad de dirección.
4. Las relaciones organizativas y las fronteras de la estructura se difuminan por los efectos que produce la ruptura de la cadena de valor tradicional, debido a la externalización y a las alianzas entre otras fórmulas.
5. La organización es de tipo flexible, variable o virtual, y presenta estructuras muy descentralizadas, funcionales o planas, y bastante adhocráticas.

Las formas más conocidas de éstas nuevas formas organizativas del trabajo son; la Estructura en trébol y la Estructura en red.

5.1 ESTRUCTURA EN TRÉBOL

La estructura en trébol surgió como respuesta a la crisis de las estructuras piramidales, que ya no eran eficientes en ciertas organizaciones, por tanto la organización fue “aplanada”, basándose en la profesionalización, en la descentralización, reduciendo la jerarquía, y orientando claramente la empresa al mercado, es decir, al cliente.

La propuesta de la organización en trébol, pretende buscar la máxima concentración de actividades, eficiencia y flexibilidad en la organización ante situaciones de dinamicidad, ambigüedad, incertidumbre y, en definitiva de complejidad del entorno competitivo actual. Éste modelo organizativo es una derivación de una estructura plana con características propias de las formas complejas clásicas (funcional y matricial), en la

que se busca, a partir de la cadena de valor, la máxima flexibilidad sin perder una integración eficiente de actividades a través de relaciones contractuales, y de una autonomía en el desarrollo de muchas de ellas.

La estructura en trébol razona su diseño en dos fases. La primera, referente a la definición de las partes principales que configuran el clásico trébol de tres hojas, y en la segunda, relativa a la incorporación, si es posible, de la “cuarta hoja”, aquella que permite aligerar y dinamizar la actividad empresarial. (Véase figura 8.5., Anexo).

En primer lugar hay que distinguir el centro o la alta dirección, debe ser lo más reducido posible. Éste está básicamente constituido por los directivos y los trabajadores que configuran la autentica organización, y que llamamos el “núcleo profesional”, base de la cultura y estilo de dirección de la empresa. Será la “primera hoja” del trébol.

En segundo lugar, hay que determinar qué tareas o actividades no son necesarias en el núcleo profesional, ya que pueden ser más eficientes si se subcontratan o se ceden a otras empresas, a las que se pueden vincular con determinada relación contractual. Será la “segunda hoja”.

La “tercera hoja” representa la filosofía de que no es necesario integrar a todas las personas en el núcleo profesional y con las mismas reglas de funcionamiento, bien por razones de actitudes y habilidades de aquéllas, o bien por otras causas, operativas o estratégicas. Además, la eficiencia y flexibilidad pueden ganar con este planteamiento, ya que la fuerza del trabajo flexible puede dinamizar la empresa.

Por último, la segunda fase del diseño en trébol, pretende incorporar la cuarta hoja, aquella que persigue que el cliente haga el trabajo, que busque su autonomía. Ello no significa que el cliente no necesite a la empresa, pues será la innovación tecnológica que se realice la que deberá mantenerle vinculado. Esto se consigue mediante lo que denominamos “autoservicio”, un ejemplo de ello sería la instalación de cajeros automáticos, por parte de la Banca, en la década de los ochenta.

Se puede afirmar que éste modelo tiene una clara efectividad en grandes empresas de servicios y en sectores industriales con procesos de cambio tecnológico elevados y con un alto nivel de competidores, que produce un continuo desarrollo de productos y la búsqueda de alternativas operativas.

En este sentido, el modelo en trébol es una nueva forma de buscar la adaptación organizativa permanente, es decir, ser una estructura flexible ante los cambios sociales, económicos y tecnológicos que afectan a la organización.

5.2 ESTRUCTURA RED

Este modelo representa la máxima expresión de la fragmentación de la empresa de la segregación de actividades, o las “rupturas estructurales” de la misma, substituyendo las actividades integradas de forma convencional por acuerdos interempresas y por todo tipo de vínculo intersocietario (véase figura 8.6. Anexo).

Es decir, la estructura en red, suele ser una combinación de distintas clases de relación contractual a partir, que suele configurar una estructura de grupo empresarial muy abierta.

Según E. Louffat (*Organigramas y manuales organizacionales, 2007*) una estructura organizacional en red se definiría como; “un armazón que sirve de base para el funcionamiento simultaneo, coordinado, equilibrado e integrado de mas de una organización, pues presenta las diversas relaciones inter-organizacionales existentes entre los diferentes elementos que la conforman. Estas interrelaciones comprenden aspectos técnicos y de comportamiento, basados en los condicionantes y componentes que influyen su propio diseño”.

En definitiva, el modelo red representa una forma de coordinar las actividades a partir de un proceso de división del trabajo, por el que la “organización madre” se especializa en aquellas que, por las capacidades y competencias desarrolladas, se pueden integrar en el núcleo principal o profesional de su estructura.

Por último, hay que decir que este modelo no presenta una estructura muy definida, precisamente por sus parámetros básicos de diseño basados en alianzas y en los enfoques de la “externalización” de las actividades. Define, en consecuencia, una forma muy abierta, flexible, ligera o estilizada según los casos, además de muy rápida en sus procesos de acción, o al menos, de gran alcance operativo, dadas sus ramificaciones.

CAPÍTULO 6. ESTRATEGIA Y ESTRUCTURA

Como ya habíamos avanzado en el Capítulo 3 del presente proyecto, un factor que se encuentra en directa conexión con la estructura organizativa de una empresa, es la estrategia de la compañía.

En éste último capítulo teórico, repasaremos los distintos niveles de la estrategia, y su relación y afectación hacia la estructura de una organización, teniendo en cuenta la relación que existe entre ellas.

6.1. CONCEPTO DE ESTRATEGIA

En la actualidad, toda empresa, compañía u organización, cualquiera que sea su naturaleza, basa su gestión y funcionamiento sobre un concepto que se considera fundamental: la estrategia.

No existe una definición única y válida para describir el concepto de estrategia, sino que existen multitud de descripciones y pensamientos sobre la estrategia de una empresa.

A. Chandler (1962) define la estrategia como: *“La definición de las metas y objetivos a largo plazo de una empresa y la adopción de acciones y la asignación de los recursos necesarios para la consecución de estos objetivos.”*

Mientras que K. Andrews (1971) sostiene que: *“La estrategia es el patrón de objetivos, propósitos o metas y de las principales políticas y planes para alcanzarlos, planteados de tal manera que definen en qué negocio está o va a estar la compañía y la clase de compañía que es o que va a ser.”*

6.2. NIVELES DE ESTRATEGIA

Existen estrategias en los distintos niveles de una organización, que son ejercen de manera relevante una serie de influencias sobre el diseño de organización de una empresa.

Para la explicación, seguiremos la corriente teórica de G. Johnson y K. Scholes (1999). Ellos sostienen que existen al menos tres niveles distintos de estrategias organizativas; la estrategia corporativa, la estrategia de unidad de negocio y las estrategias operativas.

6.2.1 Estrategia Corporativa

Es aquella estrategia que va directamente relacionada con el objetivo y el alcance global de la organización para satisfacer las expectativas y los objetivos a largo plazo de los propietarios o principales accionistas y añadir valor a la empresa.

Por lo tanto, la estrategia corporativa se encarga de formular la misión y los objetivos de una empresa, con la finalidad de mejorar y defender su competitividad. Además, para la correcta formulación de esta estrategia se requiere un establecimiento de políticas y unos objetivos operativos.

Se trata de una estrategia fundamental, ya que permite a la gerencia identificar los negocios en los cuales la empresa deberá involucrarse en el futuro, asimismo indica los productos a ofrecer y los mercados donde actuar. También es importante para la evaluación del entorno, los recursos y los objetivos de la empresa.

Los componentes encargados de diseñar y planificar la estrategia corporativa, residen en la cumbre estratégica, la alta dirección o en la gerencia.

6.2.2. Estrategia de unidad de negocio

La función básica de la estrategia de unidad de negocio es definir cómo competir con éxito en un determinado mercado, es decir, se trata de saber cómo aventajar a los competidores, qué nuevas oportunidades pueden identificarse o crearse en los mercados, qué servicios o productos deben desarrollarse en cada mercado, así como el grado en que éstos satisfacen las necesidades de los consumidores, de tal forma que se alcancen los objetivos de la organización.

Así pues, mientras que la estrategia corporativa implica decisiones respecto a la organización en su conjunto, en éste nivel estratégico, las decisiones tienen que referirse a las unidades estratégicas de negocio (UEN).

Entendemos por UEN una parte de la organización para la que referirse un mercado externo concreto de bienes y servicios. (W.K. Hall, 1978).

Por lo tanto una Unidad Estratégica de Negocios (UEN) es una unidad operativa, que agrupa productos o servicios diferenciados, vendidos a un conjunto definido de clientes y que al mismo tiempo enfrenta un grupo determinado de competidores.

La esencia de la estrategia está relacionada con el posicionamiento del negocio para responder de manera efectiva a la necesidad de un cliente, superando las ofertas de los competidores.

6.2.3. Estrategia operativa

La estrategia operativa sería el tercer nivel, que se ocupa de cómo los distintos componentes de la organización, en términos de recursos, procesos, personas y sus habilidades, hacen efectiva la estrategia de negocio y corporativa.

Por ello, en la mayoría de las empresas las estrategias de negocio de éxito dependen en gran medida de las decisiones que se toman o de las actividades que se realizan en el nivel operativo.

En consecuencia, las estrategias operativas se definen como un conjunto de actividades, programas, proyectos y políticas operativas que se desarrollan en el periodo para alcanzar los objetivos derivados de la postura estratégica y las estrategias genéricas.

Con la finalidad de alcanzar los objetivos, se suelen crear unas políticas operativas, que son aquellas que sirven como guía y norma para el adecuado accionar y la asignación de recursos del plan operativo.

Estas políticas deben ser coherentes con las políticas institucionales de largo plazo y complementarias a ellas, para viabilizar la ejecución de las actividades en las diferentes áreas operativas

6.3. COHERENCIA ENTRE ESTRATEGIA Y ESTRUCTURA

El estudio de coherencia entre la estrategia corporativa y la estructura organizativa fue planteado de forma pionera, en el trabajo de Chandler (1962), en el cual se señaló no sólo la evolución estratégica y organizativa experimentada por la por el conjunto de las

mayores de empresas americanas, sino también que ambas dimensiones eran coherentes entre sí.

De ésta forma, se estableció que inicialmente las empresas seguían una estrategia de negocio único y poseían una estructura funcional centralizada; pero cuando se produjo el paso a la diversificación, la forma funcional dejó de ser eficiente y la única estructura organizativa coherente era la multidivisional o también llamada forma de M. La ausencia de coherencia entre la estrategia de diversificación y la estructura multidivisional conduciría a una ineficiencia administrativa o resultados negativos.

En su obra "Strategy & Structure" (1962) Chandler realizó una investigación en torno a cuatro grandes organizaciones norteamericanas, que fueron Du Pont, General Motors, Standard Oil Co. y Sears Roebuck, para demostrar cómo la estructura de aquellas empresas se adaptó y ajustó de manera continua a su estrategia.

La investigación de Chandler se centró en la organización empresarial, que van desde las estructuras jurídicas de la empresa hasta el uso de las comunicaciones electrónicas y la tecnología de la información.

Puso en duda gran parte de la publicidad sobre la sociedad de la información y la nueva economía, y señaló que cualquier economía industrial depende de la recopilación, el almacenamiento y la manipulación de la información.

Su conclusión es que la estructura organizacional de las grandes empresas de Estados Unidos estuvo determinada, de manera gradual, por su estrategia de mercado. La estructura es un medio para que la organización opere la estrategia y ésta es el comportamiento de la organización frente al ambiente. *"Si la estructura no sigue a la estrategia -escribe-, el resultado final es la ineficiencia"*. Los diversos ambientes obligan a que las empresas adopten nuevas estrategias, que también exigen diferentes estructuras organizacionales.

3. BLOQUE II: Evidencia empírica:

Estudio de Casos

Este bloque conformará la parte más práctica del proyecto. El aporte principal del bloque es analizar la evolución en el tiempo de los modelos organizativos de varias empresas y organizaciones reales. Además, también intentaremos observar si existe una coherencia entre la estrategia corporativa y la estructura organizativa de la empresa analizada. Seguiremos la misma metodología de análisis para todos los casos.

3.1. METODOLOGÍA

Una vez que se han revisado los diferentes aspectos teóricos que abordan el diseño organizativo empresarial, que forman el Bloque I del presente trabajo, es el momento del estudio de casos reales.

La metodología de estudios de casos ha sido sugerida como un método apropiado para examinar los fenómenos organizativos en su contexto real. Este método sirve para el propósito de explorar temas actuales y para desarrollar y expandir la teoría, tal y como habían apuntado anteriormente Eisenhardt (1989) o Yin (1994).

Este método es una estrategia metodológica de investigación científica, útil en la generación de resultados que posibilitan el fortalecimiento, crecimiento y desarrollo de las teorías existentes o el surgimiento de nuevos paradigmas científicos; por lo tanto, contribuye al desarrollo de un campo científico determinado.

En el estudio de casos se examina y se indaga sobre un fenómeno contemporáneo en su entorno real. Para ello se utilizan varias fuentes de datos, y puede estudiarse tanto un caso único como múltiples casos.

En nuestro caso estudiaremos tres casos; El caso de la cooperativa SUARA, el de la empresa de trabajo temporal IMAN TEMPORING y por último el de la empresa de recambios de automoción TRICLO SA.

Por lo tanto, el método nos permitirá investigar algunos cambios o sucesos acerca del diseño organizativo principal de dichas empresas, así como indagar en cuestiones como; cuándo, de qué manera y por qué ocurren.

3. 2. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

La elección de las empresas analizadas no ha sido aleatoria, sino que el objetivo ha sido escoger unas empresas que nos sirvan de ejemplo para explicar varios fenómenos y observar distintas posibilidades de estructurar el diseño organizativo.

Son empresas que no actúan en los mismos sectores ni se dedican a las mismas actividades, ni tienen el mismo tamaño, esto se debe a que el objetivo de la investigación no pretende hacer un análisis comparativo entre empresas de actividades similares, sino que pretende analizar y examinar empresas de diferentes sectores y tamaños, con el fin de observar las distintas modalidades de organización dentro de un marco de actualidad, juntamente con los cambios que han sido necesarios de efectuar en el diseño organizativo, desde que las empresas iniciaron sus actividades hasta el día de hoy .

Por otra parte, el ámbito temporal que abarca el estudio, irá estrechamente relacionado con la empresa que estudiemos en el momento. Es decir, que la investigación abarcará todo el transcurso de la vida de la empresa. Por tanto, el ámbito temporal lo marcará la antigüedad de la empresa analizada.

Los propósitos principales del estudio se definirían en; Observar y analizar la evolución de las estructuras organizativas de las empresas estudiadas desde sus inicios, determinar si su diseño organizativo ha sido modificado con el paso del tiempo y en ese caso intentar hallar las causas y motivos que han propiciado dichos cambios. Intentaremos finalizar el estudio interpretando si existe una cierta congruencia entre la estrategia y la estructura de la organización

3.3. OBTENCIÓN DE INFORMACIÓN

La obtención de la información necesaria ha sido recopilada en tres fases principales.

En primer lugar, durante el mes de enero de 2013, se recopiló diversa información pública sobre las distintas empresas objeto de estudio, sobre sus características principales y sus sectores de actividad. No obstante, se observó que esta información era muy superficial, y no permitía dar respuesta a los propósitos iniciales.

En segundo término, durante el mes de febrero de 2013, se contactó con las empresas, se les informó de la idea de que su empresa fuera objeto de estudio en éste proyecto. Las tres empresas se prestaron para cualquier tipo de ayuda o información que fuese necesaria. En consecuencia se les solicitó información interna, la cual fue facilitada con rapidez.

En la tercera etapa, que tuvo lugar durante el mes de marzo, se recurrió a la elaboración cuidadosa de un cuestionario a partir de la información teórica que se encuentra presentada en el bloque I del presente proyecto. (Véase figura 8.7 Modelo de cuestionario. Anexo)

El cuestionario pretendía recoger los aspectos más relevantes del estudio, en consecuencia decidimos no cargarlo con preguntas irrelevantes que pudieran distraer del tema al encuestado. Dicho cuestionario fue enviado con el fin que fuese cumplimentado por los encargados pertinentes. (Véase figuras, 8.8, 8.9, 8.10 Respuestas del cuestionario. Anexo)

Para acabar de completar algunos aspectos que aún quedaban un poco difusos, durante los meses de abril y mayo se realizaron encuentros semiestructurados, tanto telefónicamente como personalmente. Dichos encuentros seguían tres ejes principales, a partir de los cuales se buscaba el desarrollo o explicación de aspectos cualitativos importantes en la estructura organizativa.

De ese modo se pretendía, no colmar o abrumar con una lluvia de preguntas al entrevistado, sino surgiera una conversación distendida sobre la empresa analizada. Los tres ejes que formaban las entrevistas semiestructuradas son:

- Explique como ha sido la evolución y crecimiento de la empresa.

- Relate aspectos relevantes que hayan influido en la estructura organizativa de la empresa.
- Desarrolle el organigrama actual.

Por consiguiente, las fuentes de datos a las que se han recurrido para el estudio de casos son:

A) Información publicada:

- I) Documentación oficial de la empresa;
- II) Publicaciones sobre sector de actividad;
- III) Consulta página Web.

B) Cuestionario estructurado:

- I) Refleja aspectos susceptibles de estudio como tamaño, estrategia, tecnología o tipología de estructura, entre otros;
- II) Recopilación de información sobre el diseño organizativo.

C) Encuentros telefónicos y personales:

- I) Con el objetivo de recoger o complementar aquellos aspectos cualitativos no susceptibles de recopilación con los métodos previos.

3.4. ESTUDIO INDIVIDUAL DE CASOS

3.4.1. CASO SUARA COOPERATIVA

3.4.1.1 DESCRIPCIÓN DEL CASO

El nacimiento de Suara Cooperativa data en junio del 2008, como consecuencia de la fusión de tres cooperativas de servicios sociales preexistentes y de gran importancia en el sector; CTF (Cooperativa de Trabajadores Familiares)



Serveis Sociosanitaris, creada en Barcelona, en 1981, y centrada en los servicios de atención domiciliaria; EAS (Educadores de Acogida Social), creada, en 1997, en Barcelona, y especializada entre otros campos en la atención a personas en riesgo de exclusión; y Escaler, creada en Olot en 1995, y con experiencia en la atención social en la infancia, la juventud, la familia, la tercera edad, y el empleo y la inserción.

La creación de Suara tuvo como motivación principal el responder a la demanda de las Administraciones Públicas contratistas de servicios sociales, que necesitan operadores fuertes en el sector, capaces de ofrecer una amplia cartera de servicios y de garantizar la cobertura de una demanda de los mismos cada vez más elevada y diversificada. Se trataba, pues, de responder de una manera empresarialmente ágil y eficiente, además de socialmente comprometida, a una demanda en auge a partir de la aprobación de normas públicas como la Ley española de Autonomía Personal y Atención a la Dependencia, o la Ley catalana de Servicios Sociales.

Suara da respuesta a las necesidades de atención, apoyo, asistencia y educación de niños y jóvenes; de familias; de personas que requieren algún tipo de apoyo para ser más autónomas; de personas que quieren entrar en el mercado laboral o tienen como objetivo mejorar profesionalmente; de personas que necesitan apoyo ante situaciones de crisis.

Actualmente, es la mayor cooperativa de Cataluña en el sector de la atención a las personas, presente en 15 comarcas catalanas y con más de 1.800 profesionales. El ámbito de actuación es de carácter regional, encontrándose presente en la actualidad en las comarcas catalanas del Noreste (Alta Empordà; Baix Empordà; La Garrotxa; Pla de L'Estany; Gironès; Osona; Selva; Bages; Vallès Occidental; Vallès Oriental; Maresme; Barcelonès; i Baix Llobregat), así como en alguna comarca occidental (Segrià) y meridional (Montsià).

Figura 7.1. Características principales de Suara Cooperativa

Actividad	Atención, apoyo, asistencia y educación de niños, jóvenes y familias.
Tamaño	Grande. Presente en 15 comarcas catalanas, más de 1.800 trabajadores.

Estrategia	Estrategia diversificada relacionada.
Tecnología	Nivel tecnología medio.
Valores	Cercana, Socialmente responsable, democracia e Innovación.

Fuente: Elaboración propia (2013)

3.4.1.2. EVOLUCIÓN DE LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

Tras la fusión de las tres cooperativas, hubo etapas de inestabilidad organizativa, ya que coordinar y fusionar las estructuras organizativas de cada empresa no resultaba tarea fácil. Es decir que un inicio no existía una estructura clara, sino que las tres cooperativas trabajaban de forma individual.

Tras éste inicio tambaleante, decidieron unificar estructuras. El problema que se encontraron fue que para un puesto de trabajo, como por ejemplo el de director general, tenían a tres personas para un único puesto. La solución por la cual optaron los socios de Suara fue realizar unos exámenes por competencias, para decidir qué trabajadores eran los más cualificados, aquellos que no obtuvieran resultados óptimos en las pruebas fueron despedidos. La operación se repitió para los distintos puestos de trabajo. De éste modo pudieron unificar las tres cooperativas en una.

Así pues, Suara se estructuró en base a los servicios que ofrecían, es decir, optaron por un modelo funcional (véase figura 9.1. Anexo), independientemente de las zonas geográficas de actuación y los proyectos estratégicos del momento.

Esta modalidad provocó un desorden general. Tanto a nivel de información y de procesos de actuación, como a nivel económico, puesto que los responsables de un servicio se encontraban que tenían importantes actividades en varias zonas de Cataluña entre las cuales había una distancia muy considerable, y se encontraban en perjuicio de que no eran capaces de gestionar correctamente el servicio

Visto los resultados, la cooperativa optó por introducir una combinación de estructuras para adoptar una forma de divisiones geográficas y por productos, dando como resultado el actual diseño organizativo.

En consecuencia, su estructura organizativa paso a ser un modelo matricial (Figura 9.2. Anexo), compuesto por distintas áreas funcionales (Área financiera, expansión, marketing e innovación, logística y sistemas, personas y desarrollo) y por áreas de negocio (ámbito autonómico, ámbito local, barcelonés, clientes privados y proyectos).

Actualmente la estructura de Suara además de los órganos propios de toda cooperativa (Asamblea; Consejo Rector, compuesto por tres miembros de cada cooperativa fusionada; Presidencia), Suara Cooperativa está dirigida operativamente por una Dirección General (asistida por una persona responsable de la función de Controller, y de una persona responsable de Comunicación, Marketing e Innovación).

De la Dirección General dependen, directamente, los responsables de las dos grandes áreas funcionales de la entidad: el área de Operaciones, que engloba las distintas unidades de actividad externa de la cooperativa, y el Área Social, que se encarga de la gestión de las personas, de la Administración y recursos laborales, y de la calidad y la Responsabilidad Social de la empresa.

El área de operaciones de Suara se encuentra organizada en una unidad de servicios corporativos y seis unidades de servicios a los clientes: Unidad de Servicio de Atención Domiciliaria; Unidad de Personas Mayores; Unidad de Infancia, Juventud y Familia; Unidad de Inclusión y Discapacidad; Unidad de Empleo y Formación; y Unidad Garbet, que es una cooperativa de limpieza y mantenimiento que trabaja en el campo de la inserción social de personas con dificultades especiales.

La cooperativa Suara pertenece al Grupo CLADE, el grupo cooperativo catalán más importante, que, en 2008, un empleo total de 3.602 personas y un conjunto de más de 650.000 socios consumidores. Forman parte de dicho grupo, empresas como Abacus o La fageda.

3.4.1.3. COHERENCIA ENTRE ESTRATEGIA Y ESTRUCTURA

Por lo que respecta la cuestión de la relación entre su estrategia y la estructura organizativa, hay que apuntar que gracias al cambio estructural realizado, la cooperativa agrupó estrategia y estructura en una misma dirección, hecho que fue clave para conseguir los objetivos de la empresa.

Suara se encuentra en un mercado altamente competitivo, puesto que existen grandes organizaciones que se postulan como candidatas para los proyectos y concursos que ofertan las entidades públicas.

A causa de la situación económica actual, cada vez se ofrecen menos concursos, y hay más candidatos que ajustan los costes al máximo para que su proyecto sea lo más económico posible. Esto genera una competencia agresiva.

La estrategia de la cooperativa es diversificada pero relacionada, es decir, gestionan un amplio abanico de servicios y equipamientos: equipamientos residenciales, equipamientos diurnos y nocturnos, escuelas y centros educativos, servicios de orientación, preventivos y de apoyo, servicios a domicilio etc.

Por lo tanto, que su estructura este dividida por áreas geográficas y por servicios ofrecidos, genera un mejor control y gestión de la organización, fruto de la coherencia entre su estrategia y su diseño organizativo.

Refuerza ésta idea, los estudios sobre coherencia entre estructura y estrategia de Galán y Sánchez (2009), donde apuntan que las empresas con una estrategia diversificada pero relacionada, tienden a implantar formas multidivisionales cooperativas, competitiva o de tipo matricial.

3.4.2. CASO TRICLO S.A.

3.4.2.1. DESCRIPCIÓN DEL CASO

Los inicios de Triclo se remontan al 1947, donde el fundador de la empresa inicio la



comercialización y producción de recambios para la automoción. Todo empezó por un taxista que ante las dificultades para obtener los recambios de su taxi, decidió ir recopilando distintos productos para cuando tuviera algún incidente en el vehículo. De éste modo comenzó a tener clientes que le demandaban cada vez más variedad de productos y recambios para sus coches.

La empresa fue creciendo a todos los niveles y en 1962, es cuando se adopta la denominación Suministros Triclo. Posteriormente, debido al incremento en el volumen de actividades y actuaciones, en 1968 la empresa adopta la forma societaria actual Triclo, S.A.

Gracias a la expansión en el mercado, en 1975 Triclo, S.A. se traslada a las instalaciones de Taquígrafo Garriga (aún activas) y en la década de los 90, para afrontar el proceso de internacionalización, se trasladan a las instalaciones de Sant Just d'Esvern.

En la actualidad Triclo, S.A. cuenta con un almacén logístico de distribución en Sant Andréu de la Barca donde además se encuentran sus oficinas centrales, dicho almacén cubre todas las necesidades logísticas para el territorio nacional e internacional. Sus principales clientes son empresas que se dedican a la venta al por menor de recambios de automoción.

Desde su creación, el principal objetivo de la compañía ha sido aportar a sus clientes una referencia en cuanto a calidad de servicio y de producto, así como la gama más amplia posible de productos, dentro de sus especialidades. Para ello mantienen una política de inversión continua en la mejora tecnológica y humana de todos los procesos, lo cual queda reflejado en la alta calidad de sus productos.

Figura 7.2. Características principales de Triclo S.A.

Actividad	Recambios para la automoción.
Tamaño	Pequeña. 16 trabajadores. Ámbito de actuación a nivel internacional.

Estrategia	Estrategia diversificada relacionada
Tecnología	Altamente desarrollada. Inversión continua en la mejora tecnológica y humana.
Valores	Calidad, Variedad, Innovación

Fuente: Elaboración propia (2013)

3.4.2.2. EVOLUCIÓN DE LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

Como hemos observado Triclo SA es una empresa con muchísimos años de antigüedad, ya que en 1947 empezó la comercialización y la producción de los recambios de automoción, en consecuencia lleva actuando desde hace más de 60 años.

Es lógico que en tanto tiempo de vida, hayan habido multitud de cambios organizativos y estructurales en la empresa, con el fin de adaptarse y actualizarse a los entornos y a los mercados en los que trabaja.

En los inicios el modelo organizativo era un modelo simple (Véase figura 9.3. Anexo), la organización era regida única y exclusivamente por del fundador. Con los años, la organización adquirió una mayor actividad y se contrató a personal para ayudar en las tareas operativas de la empresa.

Con el paso del tiempo, la empresa creció en todos los sentidos. Era necesario crear departamentos para controlar todas las funciones de una manera más específica y no cargar todas las gestiones a la dirección (Véase figura 9.4. Anexo). Se crearon departamentos como administración, ventas y producción. Cada uno ostentaba un responsable, que coordinaba y gestionaba las tareas básicas de su sección. También empezaron a producir algunas piezas en su propia fábrica.

En la década de los 90 en pleno inicio de la globalización, Triclo entró en un proceso de internalización, empezó a extender su ámbito de actuación más allá del nivel nacional, abriendo cartera de clientes en países como Francia, Argelia, Alemania o Marruecos. Éste hecho provocó una nueva reestructuración organizativa, y los

departamentos fueron ampliados, introduciendo departamentos como el de compras, el comercial o el de logística. Por tanto, la empresa se estructuraba de una manera funcional.

Actualmente, Triclo ha tenido un progresivo proceso de descentralización y externalización de algunas funciones. Esta evolución ha sido necesaria para ajustarse al mercado global actual, donde las transacciones son muy rápidas y flexibles.

Al aumentar tanto la complejidad del producto ofertado, es decir, más variedad de producto con un ciclo de vida más corto, así como la variedad de mercados donde operan, puesto que de ser una empresa local, pasaron a un ámbito nacional, y finalmente al actual mercado global, los dirigentes han sostenido que era imprescindible descentralizar funciones.

Como resultado del proceso de reestructuración, los departamentos se han visto reducidos, agrupados o externalizados; Ahora la empresa cuenta con un departamento de logística, que incluye el control del almacén; un departamento de administración, que trata todos los temas de trámites, contabilidad y finanzas; un departamento de desarrollo & compras, que se ocupa del desarrollo del producto y los procesos, así como de la materia prima; y por último un departamento de ventas, que se encarga de todo el tema comercial y búsqueda de clientes. Todos ellos son gestionados y supervisados por la dirección general. (Véase figura 9.5. Anexo)

Funciones como recursos humanos, prevención de riesgos laborales, producción (en la década de los 90 dejaron de hacer su propia producción para adquirir las piezas de otras empresas fabricantes) o sistemas (informática) han sido externalizadas, y empresas especializadas en estas tareas son las encargadas de llevar a cabo las labores. Estos cambios han permitido a Triclo ser más flexibles, más veloces y reducir costes con el fin de mantener la competitividad en el mercado.

Todos estos cambios han producido una fuerte modificación en la estructura organizativa de Triclo, ya que a pesar que su organigrama (figura 9.5. Anexo) parece indicar que siguen teniendo una modalidad organizativa funcional, la verdad es que han convertido su estructura prácticamente en una modalidad en red.

Como vemos, la estructura actual es muy similar a la que presentan las organizaciones con un sistema en red, (figura 6.4. Anexo) debido a que; en primer lugar la empresa

posee un pequeño núcleo profesional bajo la dirección de la gerencia (16 trabajadores entre ambos). Además, tiene diversas actividades y funciones subcontratadas a empresas externas. Asimismo, trabaja directamente con otras empresas, como por ejemplo los fabricantes de las piezas, que años atrás se producían en Triclo y que actualmente todas las piezas las adquieren ya confeccionadas. El último aspecto que refuerza esta idea, es que en Triclo, se utiliza mucho el trabajo flexible, es decir, la empresa hace uso de empresas de trabajo temporal, para aumentar su plantilla cuando hay exceso de faena y para reducirla en los momentos que hay menos actividad.

El conjunto de estos indicios hace pensar que la estructura que ha quedado definida en Triclo S.A. actualmente, es una modalidad organizativa en red, que ha sido el resultado de un proceso de externalización y división del trabajo, que ha dado ligereza y flexibilidad a la empresa, fruto de dicha fragmentación de actividades que tenían como objetivo principal reducir costes para acceder a un mercado altamente competitivo.

3.4.2.3. COHERENCIA ENTRE ESTRATEGIA Y ESTRUCTURA

En lo referente a la relación entre la estrategia y la estructura se puede afirmar que el caso de Triclo es un buen ejemplo de cómo la estructura siempre ha de seguir a la estrategia. En todas las etapas de vida de la organización la estructura se ha amoldado a la estrategia corporativa del momento, con el objetivo de conseguir unos resultados óptimos para la compañía.

En un inicio, en una empresa pequeña y con el objetivo claro de obtener los mayores resultados económicos posibles, se adoptó la organización simple, que era la estructura que se mejor se acoplaba a la situación empresarial.

Posteriormente, sobre la década de los 70-80, con el crecimiento, el aumento de actividades y ámbitos de actuación, la estructura varió hacia un modelo más funcional, ya que la empresa había adquirido cierta dimensión y cada vez era más industrial, por lo tanto era necesario agrupar actividades y funciones, con lo que permitía un mayor control del núcleo de operaciones.

Finalmente, ante la internacionalización y la estrategia cada vez más diversificada, ya que cada vez incluían más piezas y componentes a sus catálogos, junto con la necesidad

de adquirir flexibilidad y ligereza, el sistema funcional puro se quedó obsoleto, no permitía el correcto funcionamiento de la empresa, en consecuencia, tras el proceso de externalización que hemos visto, se ha producido una reestructuración organizativa.

Este cambio se ha basado en descentralizar funciones y fragmentar tareas propias de la empresa, lo cual les permite descargar a la alta dirección de tareas, así tener capacidad de acceder a nuevos mercados, focalizando sus esfuerzos en el producto y en cliente, y manteniendo un estricto control de costes para asegurar la competitividad en el mercado globalizado actual. El resultado de éste proceso ha sido la creación de un sistema que prácticamente podríamos catalogar de estructura en red.

En conclusión, los dirigentes de Triclo siempre han intentado ajustar su diseño organizativo a la estrategia concreta, el ejemplo más claro a sido la descentralización de funciones para poder competir en un mercado tan rivalizado, donde día a día las empresas se han de ir renovando para evitar quedarse atrás.

3.4.3. CASO IMAN TEMPORING

3.4.3.1. DESCRIPCIÓN DEL CASO

El nacimiento de IMAN Temporing se produjo el 1995, de ésta forma entró al grupo IMAN, que por aquel entonces estaba formado por

IMAN Corporación, especializada en la gestión de servicios auxiliares, tales como recepción, atención a visitas o control de accesos, y por IMAN Seguridad, dedicada a servicios de seguridad.

Años más tarde se añadirían al grupo, IMAN Cleaning, especializada en la gestión de servicios integrales de limpieza general, industrial y de mantenimiento. IMAN Formación, nació con el objetivo de mejorar el rendimiento de las personas para incrementar el valor de las empresas del Grupo.

Con la formación de éstas empresas, se creo una gran compañía con más de 300 trabajadores, con un capital social de 1.740.916,7 € y con un ámbito de actuación a nivel nacional y en Francia.



Desde sus inicios IMAN Temporing es una empresa especializada en servicios de trabajo temporal. Es la 2º empresa con capital nacional líder en la contratación de personal temporal capacitado. Actualmente, cuenta también con la autorización de Agencia de Colocación (Nº AUT. ADM 9900000111), ofreciendo servicios de intermediación, orientación laboral e información profesional.

Actualmente IMAN Temporing es la 2º empresa con capital nacional líder en la contratación de personal temporal capacitado. Trabajan con más de 6.000 candidatos al día, cifra que les permite tener perfiles de todos los niveles y categorías en cualquier momento. Su extensa y evaluada base de candidatos les permite también atender las necesidades de cualquier tipología de empresa.

Figura 7.3. Características principales de Iman Temporing

Actividad	Servicios de trabajo temporal, intermediación, orientación laboral e información profesional.
Tamaño	130 trabajadores y posee más de 30 delegaciones repartidas a nivel nacional
Estrategia	Negocio único
Tecnología	Nivel tecnológico bajo.
Valores	Personas, Calidad, Formación

Fuente: Elaboración propia (2013)

3.4.3.2. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

IMAN Temporing abre sus primeras delegaciones en Catalunya, gracias al crecimiento en los primeros años y los grandes beneficios que obtuvieron, empezaron a extender delegaciones. En primer lugar en la comunidad de Madrid y la comunidad valenciana

principalmente. Posteriormente, siguiendo con el crecimiento de la empresa, se abrieron delegaciones en Galicia, Andalucía, Murcia, Aragón, Bilbao, La rioja, Cantabria...

De esta manera, en 2008 se llegó a tener más de 35 delegaciones repartidas por España, no obstante en 2012, esa cantidad se redujo a 30 delegaciones, por la fusión de delegaciones que cercanía geográfica.

La empresa, actualmente, cuenta con 9 departamentos; Concursos públicos, Prevención y riesgos laborales, Compras, Contabilidad, Pagos a proveedores, Financiero, Recursos humanos, Comercial y Organización y sistemas.

En sus inicios no existían tantos departamentos. El departamento de concursos públicos, se creo por la necesidad de tener un responsable que coordinará y gestionara todos los temas de los concursos de los ayuntamientos y entidades públicas.

El departamento de Pagos a proveedores formaba parte del departamento de contabilidad, pero ante la acumulación de trabajo y el surgimiento de problemas a la hora de llevar la contabilidad y facturación, se dividieron en dos departamentos distintos con el fin de solucionar dichos problemas, objetivo que fue cumplido.

Por otro lado, el departamento de Recursos humanos estaba formado inicialmente por el responsable de selección y el de gestión de personal. Con la incorporación al grupo de IMAN Formación, se añadió un subdepartamento que era el encargado de toda la formación de la empresa.

El departamento de organización y sistemas también fue creado posteriormente, éste departamento integra la calidad, la informática y la organización de la empresa. Es un departamento que fue creado para adaptarse a las nuevas tecnologías. Anteriormente, cualquier incidencia con elementos tecnológicos, como ordenadores, impresoras o teléfonos, eran resueltos de forma externa. Por ello se formó dicho departamento para controlar estos aspectos.

Como hemos podido comprobar, IMAN Temporing, ha tenido siempre una estructura funcional. En sus inicios ya estructuraron la empresa de un modo funcional, dividiendo la empresa en departamentos, y marcando unos niveles de jerarquía, como podemos observar en el organigrama (figura 9.6. Anexo).

Lo cierto es que con el paso del tiempo, su estructura no ha variado, sigue siendo el mismo modelo funcional de sus inicios, solo que a causa del crecimiento de la empresa, su número y tamaño de departamentos también ha aumentado.

Un factor que ha podido incidir en que no haya variado la estructura organizativa el hecho de pertenecer a un sector con una competencia estable, que no tiene grandes amenazas de nuevos competidores, ya que se necesitan años de trabajo para generar una empresa de trabajo temporal que actúe a grande niveles.

La empresa tiene todas las características que están presentes en una estructura funcional; Empresa con un nivel tecnológico bajo, con un alto nivel de especialización tanto vertical como horizontal, donde los procesos están formalizados y estandarizados. Además se trata de una empresa con bastante antigüedad, poco flexible y de tamaño medio-grande.

Por todo ello, parece completamente lógico que la estructura organizativa no haya variado apenas nada a lo largo de la vida de la empresa, puesto que no han tenido ningún tipo de necesidad de cambiar una modalidad organizativa que se ajusta perfectamente a sus exigencias, y que no les ha creado problemas o conflictos en este tiempo.

3.4.3.3 COHERENCIA ENTRE ESTRATEGIA Y ESTRUCTURA

Por otro lado, si analizamos si existe coherencia entre su estructura y su estrategia, observamos que en efecto sí que existe tal coherencia, ya que la modalidad funcional permite dividir la empresa según tareas o funciones, esto provoca un mayor control de la organización a todos los niveles, ya que todos saben cuales son sus responsabilidades.

Además IMAN Temporing al pertenecer a un grupo empresarial diversificado, posee una estrategia de negocio único, que es la cesión de trabajadores a empresas usuarias de forma temporal, y teniendo en cuenta la teoría perteneciente al bloque I del presente trabajo, así como los estudios sobre coherencia entre estructura y estrategia de Galán y Sánchez (2009), entre otros, las empresas con una estrategia no diversificada, tienden a implantar formas simples o funcionales.

J. R. Galbraith y R. K. Kazanjian (1986) también sostienen que las estrategias de negocio único requieren de estructuras funcionales para un correcto funcionamiento de la organización.

Otro motivo que probablemente ha podido motivar a que la estructura no haya variado, es que la estrategia tampoco ha variado a lo largo del tiempo, por lo tanto, la organización simplemente se ha ido adaptado al crecimiento interno que ha tenido, y se ha ajustado para resolver los pequeños problemas organizativos que hemos visto.

3.5. ESTUDIO COMPARADO DE LA EVOLUCIÓN DE LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

3.5.1 PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

Tras los datos recogidos y el posterior análisis de la evolución temporal de las estructuras y modelos organizativos de las distintas empresas que han sido objeto de estudio, se ha elaborado un cuadro comparativo para ver de una manera visual y esquemática los resultados obtenidos.

El cuadro comparativo esta dividido en tres fases de tiempo, que varían en función de cada empresa. $T = 0$ equivaldría al momento de creación o de inicio de la empresa, mientras que $T = 1$ correspondería a los años inmediatos a la creación de la empresa, donde se suelen tomar los primeros cambios como respuesta a los posibles problemas iniciales. Por último, $T = 2$ vendría a ser el posterior estado o modalidad existente en la organización.

El cuadro concluye con una columna para apuntar cuales han sido los principales factores que a motivado o no al cambio de estructura o diseño organizativo.

Figura 7.4. Cuadro comparativo de la evolución de la estructura organizativa de las tres empresas estudiadas.

EMPRESA	T = 0	T = 1	T = 2	Principal factor del cambio organizativo
SUARA Cooperativa	No definida	Funcional	Matricial	- Coherencia con su estrategia. - Comunicación entre áreas.
TRICLO S.A.	Simple	Funcional	Red	- Mercado competitivo. -Flexibilidad y adaptabilidad al entorno.
IMAN Temporing	Funcional	Funcional	Funcional	-Entorno estable. -Estrategia de negocio único

Fuente: elaboración propia (2013)

3.5.2 INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

El objetivo de éste último apartado no es otro que el de contrastar los distintos resultados que hemos obtenido, a partir de los cuales hemos confeccionado el cuadro anterior.

En primer lugar, es importante remarcar que el estado inicial de las empresas no es el mismo en todos los casos, es decir que T = 0 es distinto para cada organización;

Por un lado esta Suara, que su inicio empieza tras una fusión de varias cooperativas de importancia en el sector de los servicios sociales, en el año 2008, que cada una posee su

estructura propia y que cree que su diseño es el modelo organizativo apropiado. De esa ideología proviene el hecho en los primeros compases de la vida de Suara la estructura organizativa no sea clara ni definida.

Por otro lado encontramos a Triclo S.A., cuyos inicios se remontan a la década de los cuarenta, donde un emprendedor de la época pone en marcha una idea de negocio, que con el paso de los años se va consolidando, hasta llegar a ser una empresa de gran actividad comercial.

Por último, el comienzo de Iman Temporing, es fruto de la creación de una unidad de negocio más que se introduce directamente dentro de un gran grupo, y que da lugar a la aparición de una empresa de trabajo temporal, que adquirirá una gran relevancia en el sector en un futuro a corto plazo.

En segundo lugar, podemos observar que en el período de tiempo $T = 1$, las estructuras de las distintas empresas estudiadas coinciden, sin embargo las causas que motivan el cambio estructural son distintos en cada caso;

Suara, pasa de un modelo no definido a un modelo funcional. El cambio de estructura es el fruto de un intento por unificar y acoplar las tres cooperativas fusionadas, que como hemos podido ver, no fue una solución acertada y posteriormente se verán obligados a volver a reestructurar la organización para conseguir los objetivos de la cooperativa.

Triclo, pasa de una estructura simple a una estructura funcional. Sin embargo el cambio se debe principalmente a un tema de crecimiento empresarial. La organización incremento sus actividades a todos los niveles, y el modelo simple no le permitía ser eficientes, en consecuencia, su diseño organizativo evoluciono y se estableció en un modelo funcional, que le será muy útil durante muchos años hasta la llegada de la globalización.

Iman Temporing, no cambia su modelo de estructura organizativa. El motivo principal de su negativa a la variación de estructura es básicamente un aspecto de necesidad. La empresa el único requerimiento que tiene, es introducir algún nuevo departamento o engrandecer el tamaño de alguno ya existente, con el objetivo de ser coherentes con el crecimiento interno de la organización.

El último aspecto a comentar, es referente al diseño organizativo actual de cada empresa, es decir, el alusivo al T = 2;

En el caso de Suara Cooperativa, la estructura cambia de un modelo funcional a un modelo matricial. Tras el intento fallido de estructurar la empresa en base únicamente al servicio prestado, y viendo los resultados negativos que aportaba, la organización hizo una modificación definitiva, adoptando un esquema matricial, basado en sus servicios, sus proyectos y sus zonas geográficas. Hay que decir, que visto los resultados óptimos que ha dado, ha sido una decisión totalmente acertada, que les ha permitido una buena comunicación entre áreas y poner en conexión su estrategia con su estructura.

Por lo que respecta al caso de Triclo S.A., la estructura ha variado de un modelo funcional a un modelo fácilmente equiparable a un sistema en red. A pesar de que su organigrama actual (figura 9.5. Anexo) no lo indique, lo cierto es que la descentralización de funciones y tareas, el uso de trabajo flexible, la subcontratación, junto con la disminución del núcleo operativo y las alianzas externas, se ha creado una estructura que bien se definiría como modelo en red (figura 6.4. Anexo). La reestructuración interna ha sido causada por el mercado altamente competitivo en que se encuentra la empresa, y la necesidad imperiosa de ser más flexibles, ágiles y ligeros con la finalidad de adaptarse al entorno.

Para acabar, en referencia al caso de Iman Temporing, como vemos en T = 2 sigue sin haber un cambio organizativo de transcendencia. Los motivos principales que afectan a que no se produzca una variación de modelo de organización son principalmente; el entorno estable en el cual se encuentra la empresa, junto con la estrategia de negocio único que requiere de una estructura funcional que permita el control y la gestión del núcleo de operaciones. Todo ello ha permitido que la empresa sólo se haya tenido que adaptar al crecimiento intrínseco de la organización, sin la obligación de tener que efectuar una reestructuración relevante.

4. CONCLUSIONES

4.1. CONCLUSIONES GENERALES

En el presente proyecto se ha estudiado, analizado y documentado acerca del diseño y las estructuras organizativas que se distinguen en las organizaciones o empresas actuales.

Hemos podido observar la importancia que tiene el diseño organizativo sobre la empresa, así como su influencia directa sobre los resultados y beneficios. Hoy en día, ante el entorno cambiante, la alta competitividad y la inestabilidad del mercado, las estrategias y capacidades organizativas son una herramienta fundamental para conseguir los objetivos, así como una óptima ventaja competitiva.

Uno de los objetivos del trabajo era determinar y sintetizar los elementos más importantes a la hora de organizar y estructurar una empresa u organización. En ese sentido, hemos identificado los principales componentes de una estructura, así como los principales factores de contingencia y las dimensiones que influyen en las organizaciones. Posteriormente, hemos repasado y detallado las distintas modalidades de estructuras que predominan en el panorama empresarial, y que relación existe entre la estructura y la estrategia de una compañía.

El segundo objetivo, era la realización de un estudio de casos para determinar una relación entre la teoría explicada con la realidad actual. El estudio se ha basado en tres empresas catalanas, donde el propósito del proyecto era analizar la evolución de su diseño organizativo a lo largo del tiempo, desde la creación de la organización hasta actualmente, junto con la posible relación entre la estructura y la estrategia empresarial. Con todo ello, hemos elaborado un cuadro de resultados donde se han detallado las causas y motivos de las variaciones organizativas.

4.2. IMPLICACIONES PRÁCTICAS

Tras la consecución de todo el estudio y con los resultados obtenidos, hemos podido concluir, que las empresas se encuentran ante la necesidad imperiosa de no quedarse estancadas y aisladas en un mismo punto, sino que necesitan rediseñar y actualizar

todos sus procesos organizativos, con el fin de resolver de manera más óptima aquellos problemas que surgen a raíz del diseño organizacional.

Es cierto que algún caso, no ha sido necesaria una reestructuración total o un cambio radical de modelo, no obstante, sí que se ha observado que algún tipo de cambio o variación siempre es importante y necesario de realizar, porque con el paso del tiempo la organización va requiriendo nuevos procesos y nuevas maneras de gestionar la estructura, ya que es indispensable ajustarse tanto al entorno exterior como al dominio interno de la propia empresa.

Es por ello, que es clave mantener un control y supervisión de tu estructura organizativa continuamente, para así poder detectar rápidamente cualquier deficiencia en tu diseño organizativo, de ese modo adquirirás la capacidad de poder obtener los resultados esperados.

4.3. LINEAS FUTURAS DE INVESTIGACIÓN

El presente proyecto ha aportado nuevos elementos de investigación sobre el diseño organizativo empresarial, no obstante el estudio se ha basado en tres empresas, en consecuencia no podemos concluir unos resultados que sean extrapolables para cualquier organización.

Por ese motivo, sería muy interesante que la comunidad científica en un futuro siga haciendo más investigaciones sobre la materia, introduciendo más empresas, de distintos sectores y tamaños, o incluso sería atrayente investigaciones sobre empresas de un perfil similar a las analizadas en el presente proyecto, con la finalidad de comparar resultados.

Lo importante es seguir viendo, analizando y desarrollando nuevos ejemplos de organizaciones, nuevas maneras de resolver conflictos y dificultades organizativas, y nuevas formas de estructurar un diseño organizativo.

Sin duda, el estudio de las modalidades de organización, su reestructuración dinámica y las nuevas formas de organización, junto con la relación entre la estructura y la estrategia de una empresa, es un interesante y fructífero tema de investigación, sobre el

cual la comunidad científica ha de seguir analizando y realizando investigaciones y estudios continuos, ya que a la velocidad que suceden las cosas en el mundo empresarial, lo que hoy es triunfante y exitoso, puede dejar de serlo mañana.

5. REFERENCIAS

- ❖ Andrews, K. (1971) *“The Concept of Corporate Strategy”* Irwin, Homewood.
- ❖ Barth, H. (2003) *“Fit among competitive strategy, administrative mechanisms, and performance: A comparative study of small firms in mature and new industries”*. Journal of Small Business Management. Págs. 133-150.
- ❖ Bueno Campos, E. (2007) *“Organización de empresas; Estructura, procesos y modelos”*. Editorial Pirámide, 2ª Edición.
- ❖ Capelleras, J. LL. (2010) *“Apuntes para la asignatura de Organización de empresas”*.
- ❖ Chandler, A. (1962) *“Strategy and structure”*. Cambridge, MA: MIT Press.
- ❖ Clarysse, B., Bruneel, J. y Wright, M. (2011) *“Explaining growth paths of young technology-based firms: structuring resource portfolios in different competitive environments”*. London, Strategic Management Society, Vol.5.
- ❖ Claver-Cortés, E. Pertusa-Ortega, E. M. Molina-Azorín, J. F. (2011) *“Estructura organizativa y resultado empresarial: un análisis empírico del papel mediador de la estrategia”*. Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa, vol. 14, núm. 1, Págs. 2-13 Asociación Científica de Economía y Dirección de Empresas Madrid, España.
- ❖ Eisenhardt, K. M. (1989) *“Building Theories from Case Study Research”*. The Academy of Management Review. Págs. 532-556
- ❖ Galán Zazo, J.I (2000) *“Una propuesta de formalización de la relación estrategia-estructura-resultados”*. Cuadernos de economía y dirección de empresa. Págs. 213-238
- ❖ Galán Zazo, J. I. (2006) *“Diseño organizativo”*. Madrid, Thompson Editores Spain, 1ª Edición.
- ❖ Galán Zazo, J. I. y Sánchez-Bueno, M.J. (2009) *“Coherencia entre el cambio estratégico y organizativo: nuevas formas de organización”*. Strategic Management Journal, Published online in Wiley InterScience. Págs. 130-175.

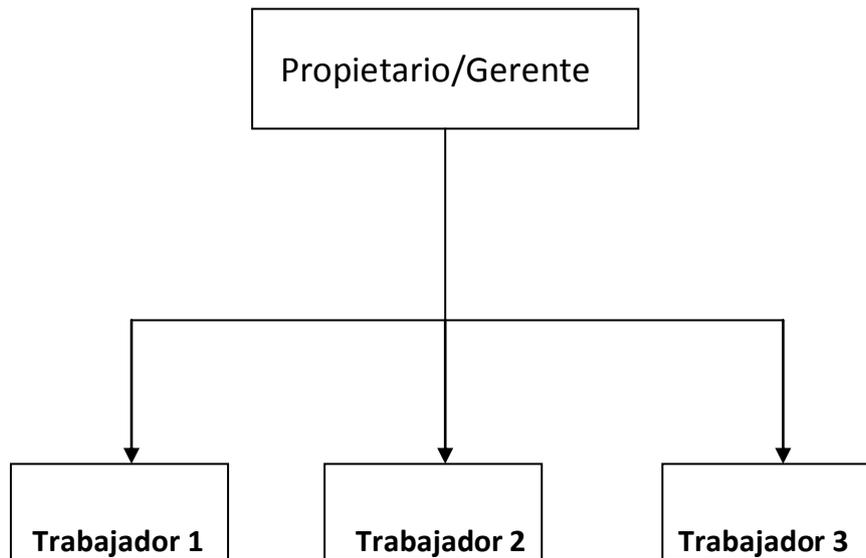
- ❖ Galán, I. y Suárez, I. (1997) *“Estrategia y estructura organizativa: El caso español”*. Salamanca, Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa. Págs. 90-114.
- ❖ Galbraith, J. R. y Kazanjian, R. K. (1986) *“Strategy Implementation. Structure, Systems and Process”*. Journal of Management Summer. Págs. 211-236, 2ª edición.
- ❖ García Gómez, M.C. (2001) *“El ajuste entre la estrategia competitiva y la estructura organizativa como factor de éxito”*. XI Congreso Nacional de ACEDE. Zaragoza.
- ❖ García Gómez, M. C. (2003) *“La medición de la estructura organizativa”*. Revista europea de dirección y economía de la empresa, Vol. 12, Nº 3, Págs. 163-176.
- ❖ Garud, R. and Van de Ven, A. (2002) ‘Strategic Change Processes’, in A. Pettigrew, H. Thomas and R. Whittington (eds) *The Handbook of Strategy and Management*. London: Sage. Págs. 206-231.
- ❖ Guerras, L. A.; Garcia Tenorio, J.; Pérez Rodriguez, M. J. (1994) *“El Papel de las Unidades Estratégicas de Negocio en el Proceso de Dirección Estratégica de la Empresa”*. Madrid, Thompson Editores Spain, 4ª Edición. Vol. 49. Págs. 239-256.
- ❖ Guerras, L. A. y García Tenorio, L. (1995) *“La importancia de la estructura organizativa en la implantación de la estrategia”*. Departamento de Organización de Empresas Universidad Complutense de Madrid. Págs. 10-26
- ❖ Hall, D. J. y Saias, M. A. (1980). *“Strategy Follows Structure”* Strategic Management Journal, Vol 1 No 2 pags 149-163
- ❖ Hall, W. K. (1978). *“SBUs: hot, new topic in the Management of diversification”* EEUU, Business horizons, Vol. 21.
- ❖ Johnson, G. y Scholes. K. (1999) *“Dirección estratégica”*. Prentice Hall, Madrid, 5ª edición.
- ❖ Miles, R.E. y Snow, C.C. (1978) *“Organizational strategy, structure and process”*. The Academy of Management Review, Vol 3, pags. 546-452.

- ❖ Milgrom, P. y Roberts, J. (1993) *“Economía, organización y gestión de la empresa”*. Barcelona, Editorial Ariel.
- ❖ Mintzberg, H. (1979) *“The Structuring of Organizations: A Synthesis of the Research”*. Prentice-Hall.
- ❖ Pavan, R. J. (1976) *“Strategy and structure: The Italian experience”*. Journal of economics and business, pags: 254-261.
- ❖ Pertusa Ortega, E.M., Molina Azorín, J.F. y Claver Cortés, E. (2009) *“La influencia del ajuste estrategia-estructura en los resultados de la empresa”*. Economía industrial, ISSN 0422-2784, N° 372, pags. 181-194.
- ❖ Pertusa Ortega, E.M., Molina Azorín, J.F. y Claver Cortés, E. (2010) *“Competitive strategy, structure and firm performance”*. Management Decision, Vol. 48, pags. 1282 -1303.
- ❖ Pettigrew, A.M. y Fenton, E.M. (2000) *“The innovating organization”*. Londres, Sage publications.
- ❖ Robbins, S. P. (1990) *“Organization Theory: Structure, Design, and Applications”*. Prentice Hall. Englewood Cliffs. 3ª edición.
- ❖ Sánchez Quirós, I. (2002) *“Un Análisis de las Medidas de Estructura Organizativa: Estructura Diseñada frente a Estructura Emergente”*. Cuadernos de Estudios Empresariales. Vol. 12, pags. 271-291.
- ❖ Saloner, G. Shepard, A. y Podolny, J. (2005) *“Strategic management”*. New York, John Wiley & Sons.
- ❖ Yin, R. K (1994). *“Case Study Research: Design and Methods, Applied social research Methods Series”*. London Sage Publications, 2º Edition.

6. ANEXOS

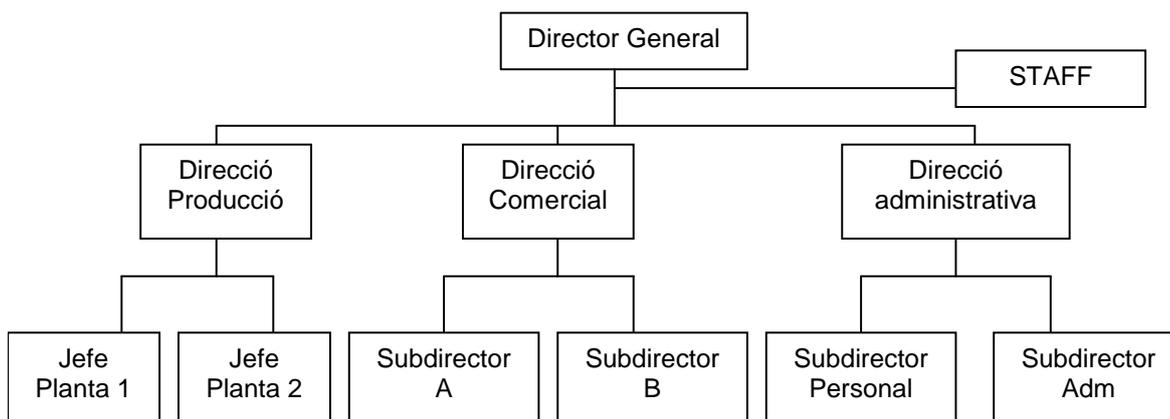
6.1. EJEMPLOS DE ESTRUCTURAS

Figura 8.1. Estructura organizativa simple



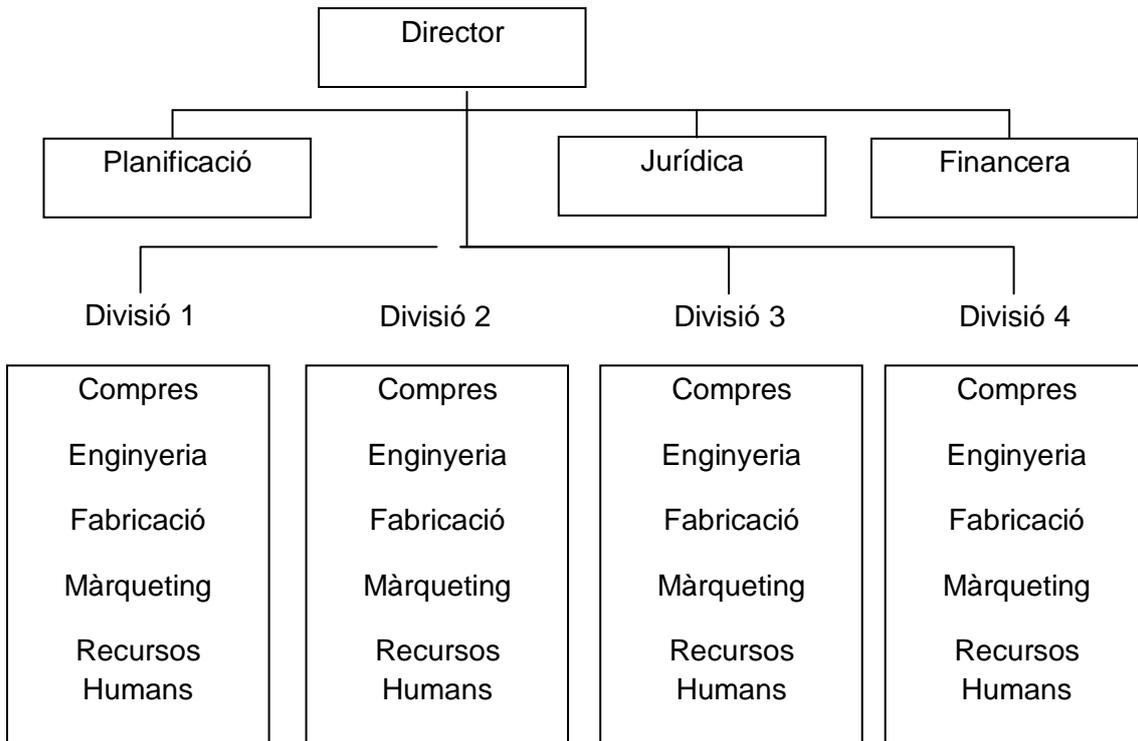
Fuente: Elaboración propia (2013)

Figura 8.2. Estructura organizativa funcional



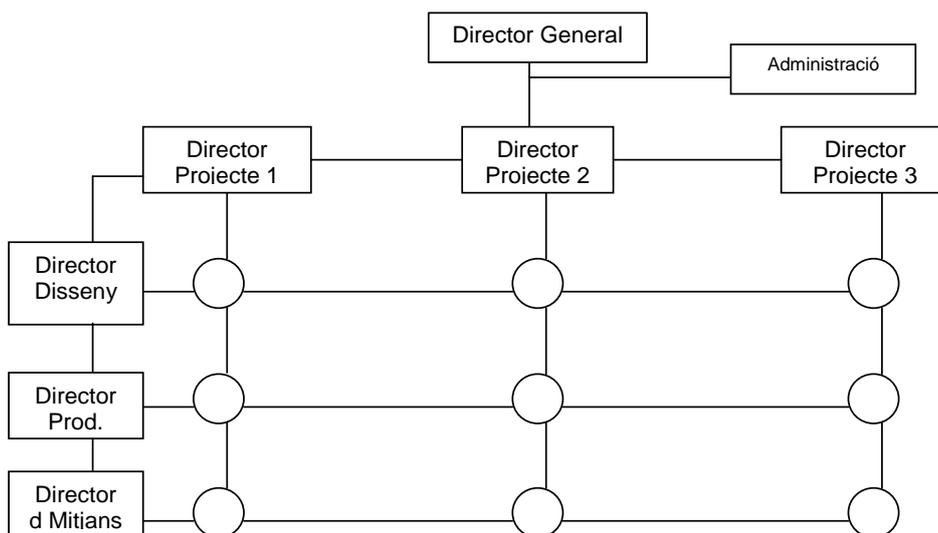
Fuente: J.LL. Capelleras (2010)

Figura 8.3. Estructura organizativa divisional



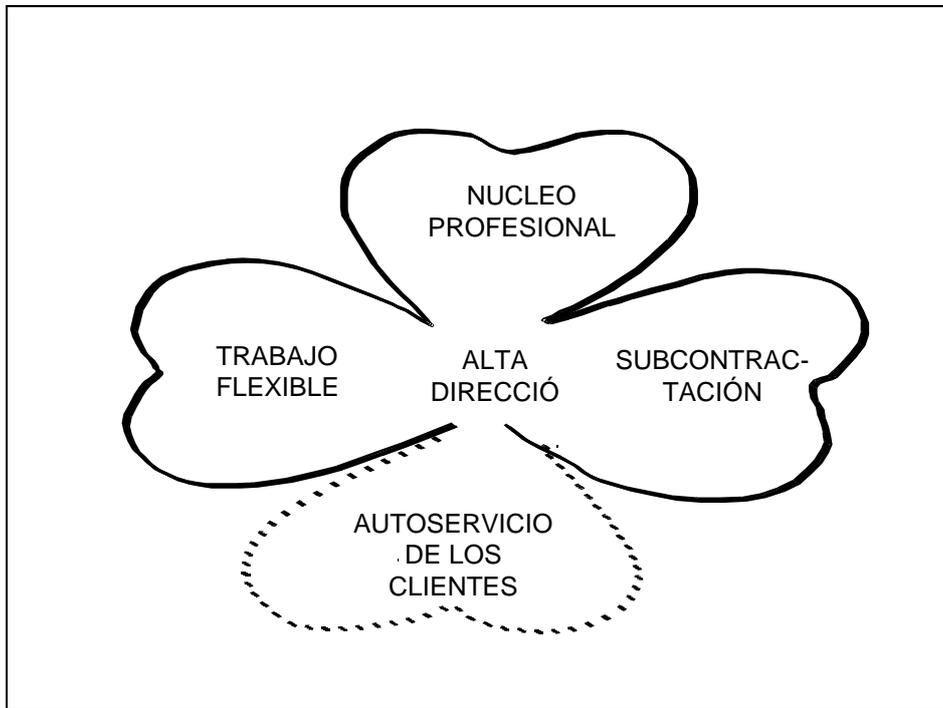
Fuente: J. LL. Capelleras (2010)

Figura 8.4. Estructura organizativa matricial



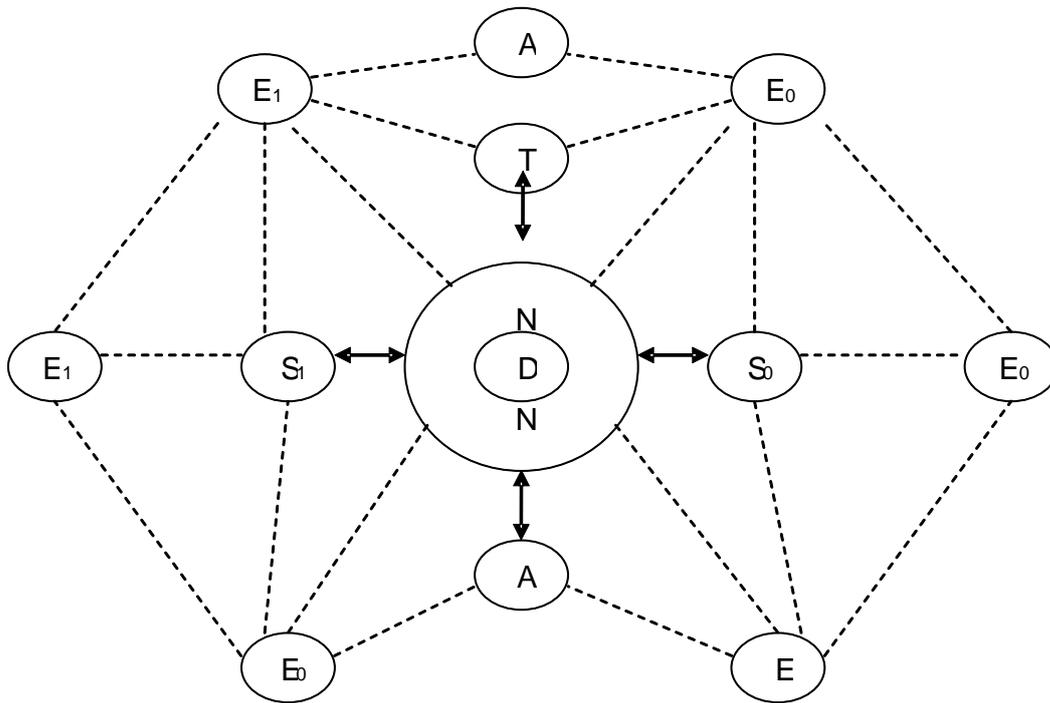
Fuente: J.LL. Capelleras (2010)

Figura 8.5. Estructura Organizativa en trébol



Fuente: J.LL. Capelleras (2010)

Figura 8.6. Estructura Organizativa en red



A= Alianzas

D= Dirección general

Si= Subcontratación (inputs)

N= Núcleo profesional

So= Subcontratación (outputs)

T= Trabajo flexible

E= Empresas

Fuente: Elaboración propia (2013)

6.2. EL CUESTIONARIO

Figura 8.7. Modelo del cuestionario

NOMBRE DE LA EMPRESA:.....

1- ¿Cuál es la misión principal de la empresa?

.....
.....
.....

2- ¿Qué tipo de estructura organizativa tiene la empresa?

- A) Simple C) Divisional E) En trébol G) Otra.....
B) Funcional D) Matricial F) Red

3- ¿Cuántos departamentos tiene la empresa?..... ¿Cuales?

.....
.....

4- ¿Se encuentra la empresa en un mercado muy competitivo?

.....
.....

5-¿Qué tamaño tiene la empresa? (En función del número de trabajadores y zonas de actuación, nacional, internacional....). **Indique el número de trabajadores**

- A) Grande B) Mediana C) Pequeña

6- ¿Qué nivel de complejidad organizacional tiene empresa? (en función del número de actividades, departamentos, unidades geográficas....)

- A) Bajo B) Medio C) Alto D) Muy alto

7- ¿Puntúe del 1 al 10 el grado de centralización de la empresa, con un 1 si es muy descentralizada y con un 10 si es muy centralizada?.....

(Cuando la toma de decisiones es mantenida en el nivel superior, la organización es centralizada. Cuando las decisiones son delegadas a niveles más bajos es descentralizada)

8- ¿Qué nivel de tecnológico tiene empresa?

- A) Bajo B) Medio C) Alto D) Muy alto

9- ¿Qué nivel de formalización tiene la empresa? (Se refiere al grado en el que los trabajos de la organización están estandarizados, donde existan normas y procedimientos)

- A) Bajo B) Medio C) Alto D) Muy alto

10- ¿Qué antigüedad tiene la empresa?

.....

11-¿Se trata de una empresa con una estrategia diversificada o no diversificada? (Por **no diversificada** entendemos aquellas empresas con un negocio único o dominante, mientras que por **diversificada**, entendemos aquellas empresas con varias líneas de negocio, ya sean relacionadas o no relacionadas con el negocio principal)

.....

.....

.....

12- ¿Ha variado la estructura organizativa a lo largo de la vida de la empresa?..... ¿Como ha variado?

.....

.....

.....

En caso afirmativo en la pregunta 12 responder la pregunta 13, en caso negativo responder la pregunta 14.

13- ¿Por qué motivos ha variado la estructura organizativa?

.....

.....

.....

14- ¿Por qué motivos NO ha variado la estructura organizativa?

.....

.....

.....

15- ¿Cree que la estrategia corporativa va acorde con la estructura organizativa de la empresa?..... ¿Porqué?

.....

.....

.....

-Observaciones:

.....
.....

Figura 8.8. Respuestas del cuestionario de SUARA

NOMBRE DE LA EMPRESA:..... **SUARA CO.**

1- ¿Cuál es la misión principal de la empresa?

Atención, apoyo, asistencia y educación de niños, jóvenes y familias.

2- ¿Qué tipo de estructura organizativa tiene la empresa?

- A) Simple C) Divisional E) En trébol G) Otra.....
B) Funcional **D) Matricial** F) Red

3- ¿Cuántos departamentos tiene la empresa?..... ¿Cuales? **Nos regimos por áreas. Áreas funcionales (Área financiera, expansión, marketing e innovación, logística y sistemas, personas y desarrollo) y áreas de negocio (ámbito autonómico, ámbito local, barcelonés, clientes privados y proyectos).**

4- ¿Se encuentra la empresa en un mercado muy competitivo?

Sí. Existen muchas empresas fuertes que se presentan los proyectos, como CLECE.

5-¿Qué tamaño tiene la empresa? Indique el número de trabajadores: **más de 1.600 trabajadores**

- A) Grande** B) Mediana C) Pequeña

6- ¿Qué nivel de complejidad organizacional tiene empresa?

- A) Bajo B) Medio **C) Alto** D) Muy alto

7- ¿Puntúe del 1 al 10 el grado de centralización de la empresa, con un 1 si es muy descentralizada y con un 10 si es muy centralizada? **2. Existe la responsabilidad compartida.**

8- ¿Qué nivel de tecnológico tiene empresa?

- A) Bajo **B) Medio** C) Alto D) Muy alto

9- ¿Qué nivel de formalización tiene la empresa?

A) Bajo **B) Medio** C) Alto D) Muy alto

10- ¿Qué antigüedad tiene la empresa? **Suara desde el 2008, pero las cooperativas que formaron Suara llevan años de antigüedad en el sector.**

11-¿Se trata de una empresa con una estrategia diversificada o no diversificada?

Muy diversificada pero relacionada todas las actividades con las asistencias a las personas, desde el nacimiento hasta la muerte.

12- ¿Ha variado la estructura organizativa a lo largo de la vida de la empresa?..... ¿Como ha variado? **Sí. La empresa se ha ido reestructurando y adaptando en estos años.**

En caso afirmativo en la pregunta 12 responder la pregunta 13, en caso negativo responder la pregunta 14.

13- ¿Por qué motivos ha variado la estructura organizativa?

Por adaptabilidad, mejorar la calidad de servicios y por acoplar los procesos, métodos e informaciones de las tres cooperativas.

14- ¿Por qué motivos NO ha variado la estructura organizativa?

.....

15- ¿Cree que la estrategia corporativa va acorde con la estructura organizativa de la empresa?..... ¿Porqué?

Sí, porque al dividir la empresa por áreas geográficas y de negocio, nos permite un mejor control y comunicación entre los servicios.

-Observaciones:

En Suara existen áreas, pero todas las áreas colaboran entre sí, buscando una buena comunicación entre sí, para sacar el proyecto adelante. En la empresa lo importante son las personas.

Figura 8.9 Respuestas del cuestionario de TRICLO

NOMBRE DE LA EMPRESA:..... **TRICLO S.A.**

1- ¿Cuál es la misión principal de la empresa?

Fabricación y comercialización de recambios para la automoción.

2- ¿Qué tipo de estructura organizativa tiene la empresa?

- A) Simple C) Divisional E) En trébol G) Otra.....
B) **Funcional** D) Matricial F) Red

3- **¿Cuántos departamentos tiene la empresa?.. 4..... ¿Cuales? ...Administración, Desarrollo de Productos y Compras, Ventas y Logística**

4- **¿Se encuentra la empresa en un mercado muy competitivo? ...Si, ya que trabajamos dentro de un mercado global**

5-**¿Qué tamaño tiene la empresa? Indique el número de trabajadores : 16**

- A) Grande B) Mediana C) **Pequeña**

6- **¿Qué nivel de complejidad organizacional tiene empresa?** (en función del número de actividades, departamentos, unidades geográficas....)

- A) Bajo B) Medio C) **Alto** D) Muy alto

7- **¿Puntúe del 1 al 10 el grado de centralización de la empresa, con un 1 si es muy descentralizada y con un 10 si es muy centralizada?.... 6.....**

(Cuando la toma de decisiones es mantenida en el nivel superior, la organización es centralizada. Cuando las decisiones son delegadas a niveles más bajos es descentralizada)

8- **¿Qué nivel de tecnológico tiene empresa?**

- A) Bajo B) Medio **C) Alto** D) Muy alto

9- **¿Qué nivel de formalización tiene la empresa?** (Se refiere al grado en el que los trabajos de la organización están estandarizados, donde existan normas y procedimientos)

- A) Bajo B) Medio C) **Alto** D) Muy alto

10- **¿Qué antigüedad tiene la empresa? ...La actividad se inició en 1947, aunque adoptó la actual forma societaria en 1968**

11-**¿Se trata de una empresa con una estrategia diversificada o no diversificada?** (Por **diversificada** entendemos aquellas empresas con un negocio único o dominante, mientras que por **no diversificada**, entendemos aquellas empresas con varias líneas de negocio, ya sean relacionadas o no relacionadas con el negocio principal)

Dentro de nuestro sector, bastante diversificada tanto en producto como en mercados

12- **¿Ha variado la estructura organizativa a lo largo de la vida de la empresa?..... ¿Como ha variado?**

Sí. Ha tenido una progresiva descentralización .

En caso afirmativo en la pregunta 12 responder la pregunta 13, en caso negativo responder la pregunta 14.

13- ¿Por qué motivos ha variado la estructura organizativa?

Al aumentar tanto la complejidad del producto (más variedad de producto con un ciclo de vida más corto) como la variedad de mercados (de ser una empresa local se pasó a nacional, siendo ahora global) ha sido imprescindible descentralizar funciones

14- ¿Por qué motivos NO ha variado la estructura organizativa?

.....
.....
.....

15- ¿Cree que la estrategia corporativa va acorde con la estructura organizativa de la empresa?. Sí. ¿Porqué? ...Descentralizar nos permite tener capacidad de acceder a nuevos mercados, focalizando nuestros esfuerzos en el producto y en cliente, siempre manteniendo un estricto control de costes para mantener la competitividad en un mercado global..

Figura 8.10. Respuestas del cuestionario de IMAN TEMPORING

NOMBRE DE LA EMPRESA:..... **IMAN TEMPORING**

1- ¿Cuál es la misión principal de la empresa?

Servicios de trabajo temporal, intermediación, orientación laboral e información profesional.

2- ¿Qué tipo de estructura organizativa tiene la empresa?

- A) Simple C) Divisional E) En trébol G) Otra.....
B) Funcional D) Matricial F) Red

3- ¿Cuántos departamentos tiene la empresa?..... ¿Cuales? **9 departamentos; Concursos públicos, Prevención y riesgos laborales, Compras, Contabilidad, Pagos a proveedores, Financiero, Recursos humanos, Comercial y Organización y sistemas.**

4- ¿Se encuentra la empresa en un mercado muy competitivo?

Es competitivo, pero muy estable. Tenemos los mismos competidores desde hace muchos años. (Addeco, Randstad, Manpower...)

5-¿Qué tamaño tiene la empresa? Indique el número de trabajadores: **130**

- A) Grande **B) Mediana** C) Pequeña

6- ¿Qué nivel de complejidad organizacional tiene empresa?

A) Bajo **B) Medio** C) Alto D) Muy alto

7- ¿Puntúe del 1 al 10 el grado de centralización de la empresa, con un 1 si es muy descentralizada y con un 10 si es muy centralizada? **5. centralización mixta**

8- ¿Qué nivel de tecnológico tiene empresa?

A) Bajo B) Medio C) Alto D) Muy alto

9- ¿Qué nivel de formalización tiene la empresa?

A) Bajo **B) Medio** C) Alto D) Muy alto

10- ¿Qué antigüedad tiene la empresa? **Desde 1995.**

11-¿Se trata de una empresa con una estrategia diversificada o no diversificada?

No diversificada, es un negocio único de servicios de trabajo temporal

12- ¿Ha variado la estructura organizativa a lo largo de la vida de la empresa?..... ¿Como ha variado? **No. Se ha añadido algún departamento y poco más.**

En caso afirmativo en la pregunta 12 responder la pregunta 13, en caso negativo responder la pregunta 14.

13- ¿Por qué motivos ha variado la estructura organizativa?

.....

14- ¿Por qué motivos NO ha variado la estructura organizativa? **Principalmente porque no hemos tenido necesidad de ello, los directivos creen que si algo va bien mejor no tocarlo.**

15- ¿Cree que la estrategia corporativa va acorde con la estructura organizativa de la empresa?..... ¿Porqué?

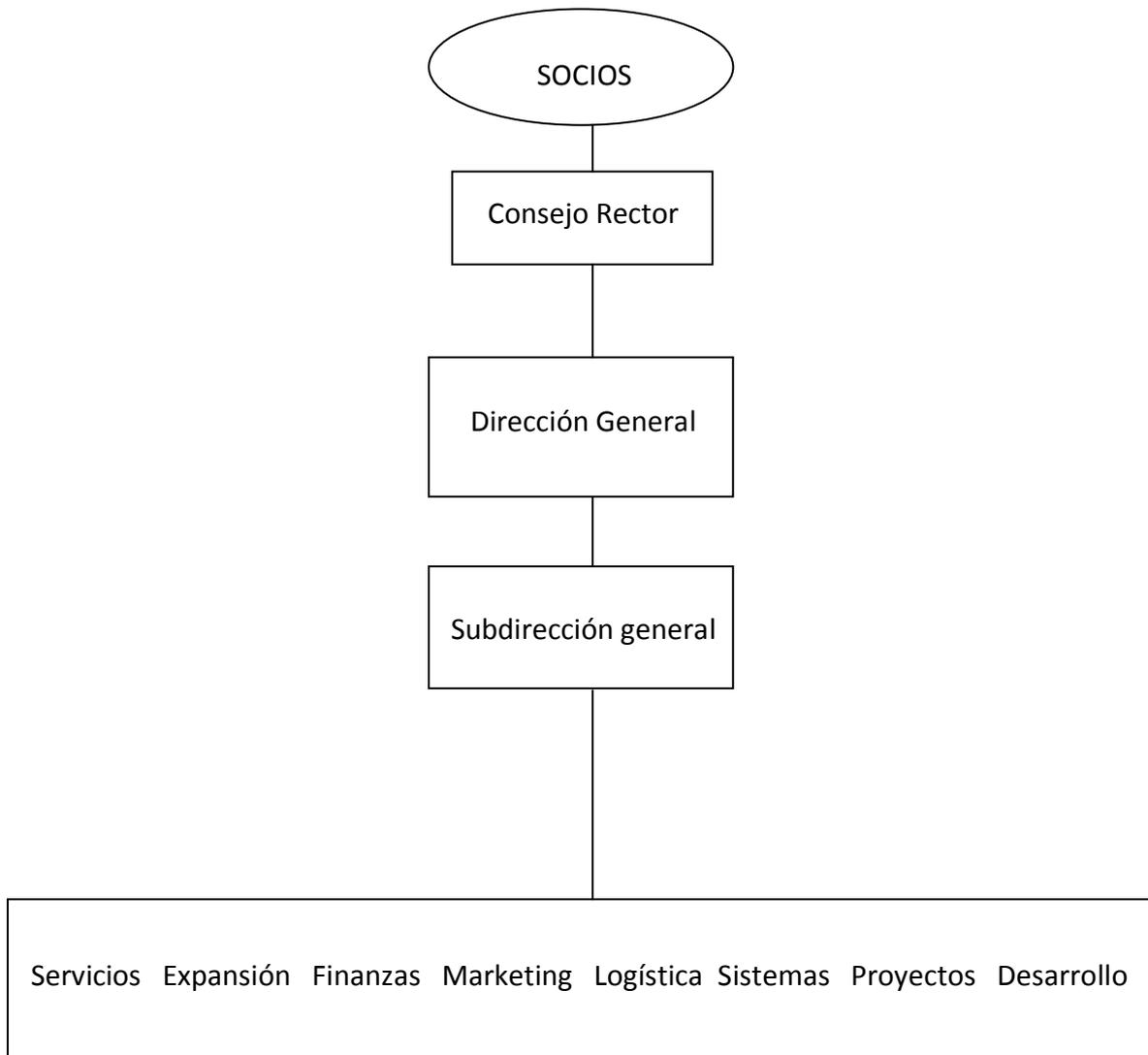
Sí, si no fuera coherente los directivos se hubieran visto obligados a cambiarlo.

-Observaciones:

.....

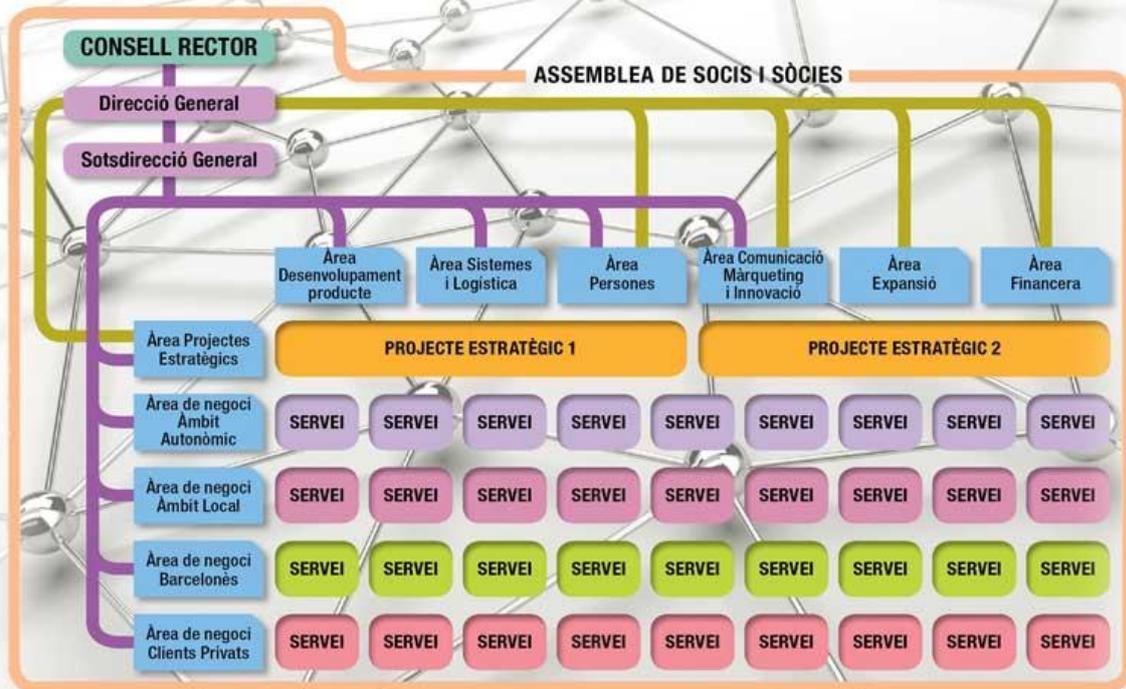
6.3. ORGANIGRAMAS: SUARA, TRICLO E IMAN TEMPORING

Figura 9.1. Organigrama inicial funcional de Suara



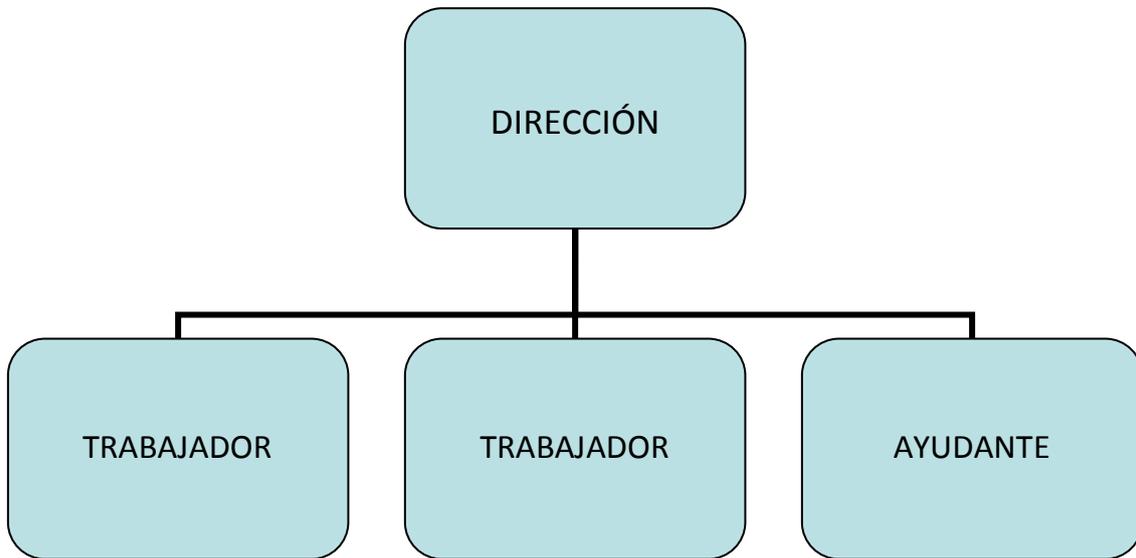
Fuente: Elaboración propia (2013)

Figura 9.2. Organigrama actual matricial de Suara



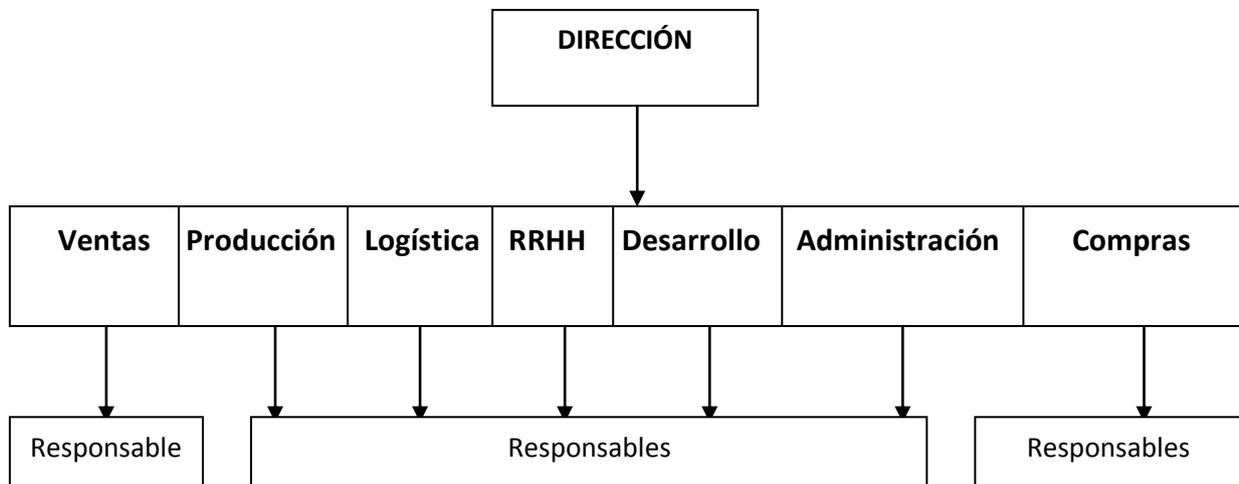
Fuente: Suara cooperativa (2013)

Figura 9.3. Organigrama inicial simple de Triclo S.A.



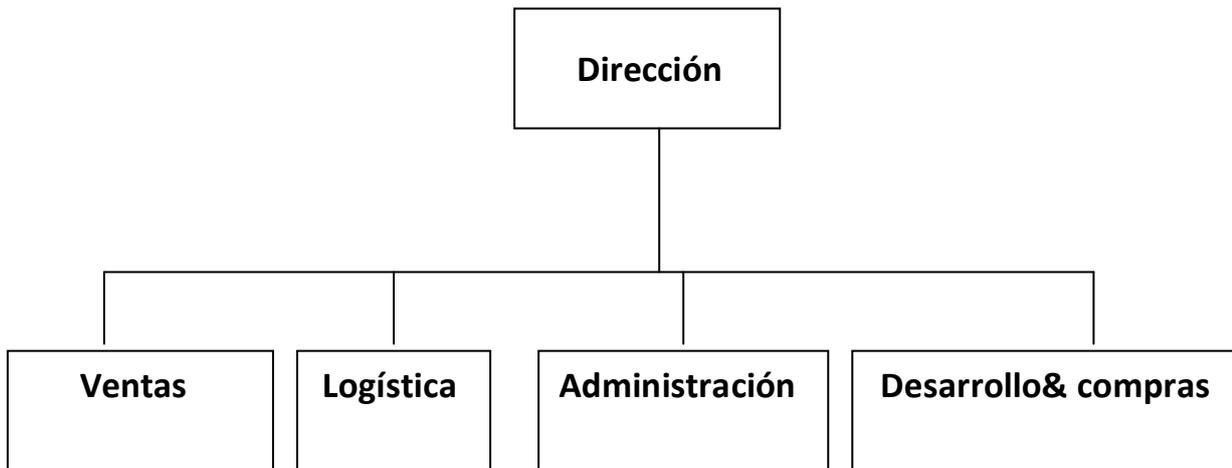
Fuente: Elaboración propia (2013)

Figura 9.4. Organigrama funcional de Triclo S.A.



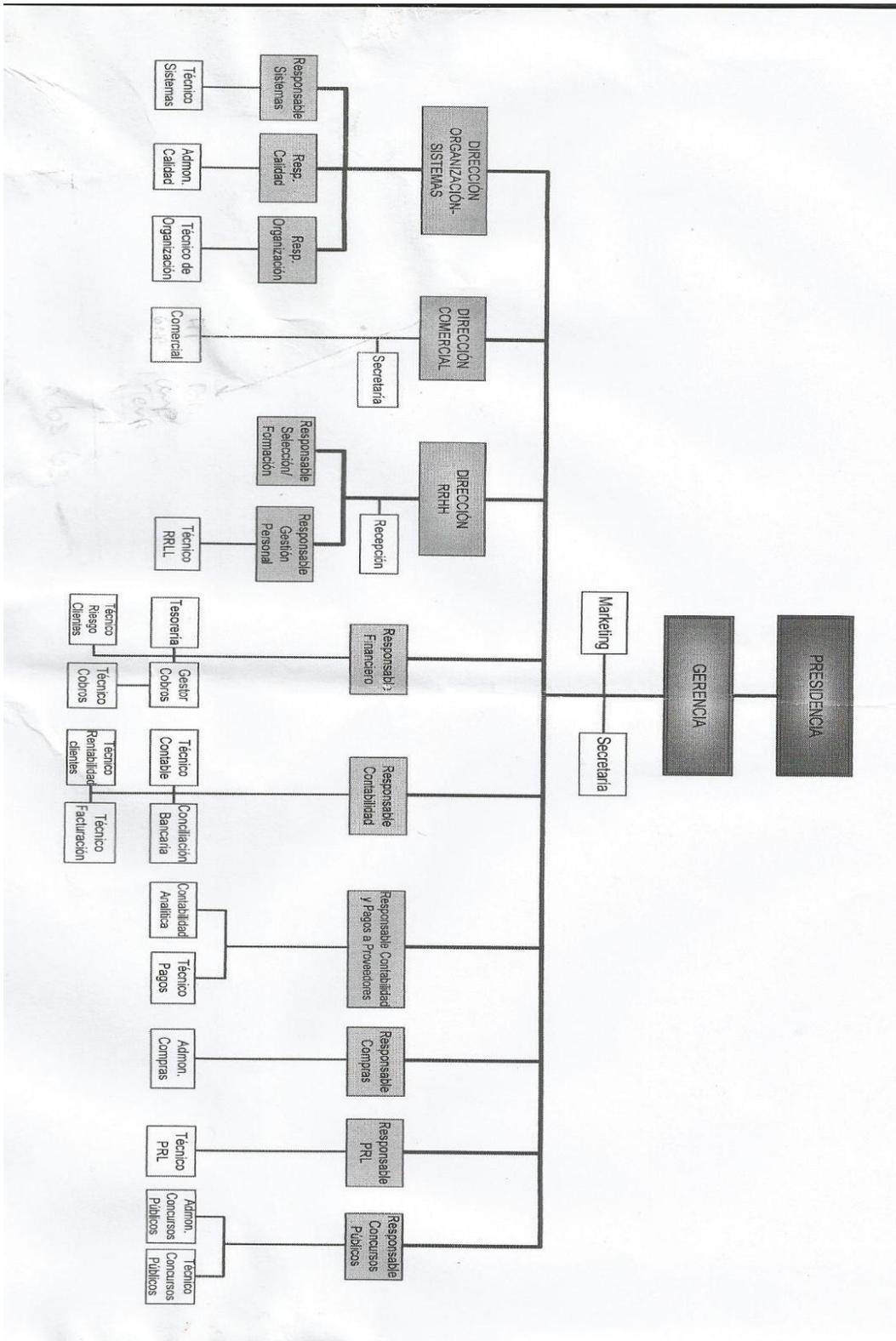
Fuente: Elaboración propia (2013)

Figura 9.5. Organigrama actual de Triclo S.A.



Fuente: Triclo S.A. (2013)

Figura 9.6. Organigrama funcional de Iman Temporing



Fuente: Iman Temporing (2012)