



---

**Universidad de Valladolid**

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y DEL TRABAJO DE  
SORIA

Grado en Administración y Dirección de Empresas

TRABAJO FIN DE GRADO

**Estrategia y Cambios en la Estructura  
Organizativa de las Empresas. Análisis de  
Galletas Gullón.**

Presentado por: María Marqués Ruiz

Tutelado por: Elisa de la Cruz López

Soria, noviembre de 2017

**CET**

FACULTAD de CIENCIAS EMPRESARIALES y del TRABAJO de SORIA



# ÍNDICE

INTRODUCCIÓN ..... 13

MARCO TEÓRICO..... 19

## CAPÍTULO I:

### **Estrategia y Estructura Organizativa de las Empresas**

1.1. Estrategia ..... 24

    1.1.1. Concepto de Estrategia ..... 24

    1.1.2. Tipos de Estrategias Corporativas ..... 25

    1.1.3. Formas de Crecimiento ..... 26

        1.1.3.1. Crecimiento Interno ..... 26

        1.1.3.2. Crecimiento Externo..... 26

        1.1.3.3. Cooperación entre Empresas..... 27

1.2. Ajuste entre Estrategia y Estructura ..... 29

    1.2.1. Diseño Organizativo ..... 30

    1.2.2. Dimensiones de la Estructura Organizativa ..... 30

1.3. Estructura Organizativa ..... 34

    1.3.1. Estructuras Organizativas Primarias..... 34

    1.3.2. Estructuras Organizativas Operativas ..... 38

    1.3.3. Relación entre Estrategia y Estructura ..... 39

## **CAPÍTULO II:**

### **Nuevos Modelos Organizativos**

2.1. Análisis del Cambio en las Organizaciones. De la Organización Piramidal a la Organización Red.....	45
2.1.1. Cambio en las Organizaciones.....	48
2.1.2. Cambio en la Dirección de Empresas.....	49
2.1.3. Cambio en las Personas.....	50
2.2. Nuevos Modelos Organizativos.....	51
2.2.1. Características de las Organizaciones Flexibles .....	52
2.2.2. Diseño de Nuevos Modelos Organizativos .....	53
2.3. Competencias para el Trabajo en Organizaciones Flexibles .....	62
2.3.1. Nuevas Habilidades Gerenciales.....	62
2.3.2. Competencias de los Equipos Virtuales .....	63
2.4. Problemática del Trabajo en Organizaciones Flexibles.....	65
CASO PRÁCTICO.....	69

## **CAPÍTULO III:**

### **Análisis de la Estructura de Galletas Gullón**

3.1. Caracterización del Grupo Gullón .....	73
3.1.1. Historia y Evolución .....	73
3.1.2. Misión, Visión y Principios Corporativos .....	74
3.1.3. Cartera de Productos.....	75

3.2. Caracterización de la Estructura Organizativa .....	76
3.2.1. Cadena de Mando .....	76
3.2.2. Departamentalización .....	78
3.2.3. Tramo de Control.....	88
3.2.4. Centralización y Descentralización .....	89
3.2.5. Formalización .....	89
3.3. Factores de Contingencia de la Estructura Organizativa .....	90
3.3.1. Formas de Desarrollo .....	90
CONCLUSIONES.....	97
Conclusiones Generales.....	100
Conclusiones Específicas .....	101
BIBLIOGRAFÍA .....	103
ANEXO I.....	109



# ÍNDICE FIGURAS

Figura 1. 1. Modelo General de Análisis Organizativo .....	29
Figura 2. 1. Efectos de la Disrupción Tecnológica en las Organizaciones .....	47
Figura 2. 2. Topología de Redes .....	60
Figura 2. 3. Ejes de los Nuevos Modelos Organizativos .....	61
Figura 3. 1. Cartera de Productos de Gullón .....	76
Figura 3. 2. Organigrama de Galletas Gullón .....	77
Figura 3. 3. Estructura del Departamento Comercial .....	80
Figura 3. 4. Estructura del Departamento de Exportación.....	82
Figura 3. 5. Estructura del Departamento de Compras .....	83
Figura 3. 6. Estructura del Departamento de Marketing.....	85
Figura 3. 7. Estructura del Departamento de Operaciones .....	87
Figura 3. 8. Tramo de Control .....	88
Figura 3. 9. Presencia Internacional de Gullón.....	93





# ÍNDICE GRÁFICOS

Gráfico 3. 1. Evolución del Gasto en I+D .....	91
Gráfico 3. 2. Evolución del Número de Trabajadores.....	92
Gráfico 3. 3. Evolución de las Exportaciones sobre las ventas totales.....	93



# ÍNDICE TABLAS

Tabla 1. 1. Matriz de Ansoff.....	25
Tabla 1. 2. Diferencias entre Organización Formal e Informal .....	33
Tabla 1. 3. Diferencias entre Organización Centralizada y Descentralizada ....	33
Tabla 1. 4. Características de las Estructuras Organizativas Clásicas.....	37
Tabla 1. 5. Comparativa entre Estructuras Mecanicistas y Orgánicas .....	39
Tabla 2. 1. Cambios en la Organización de la Empresa .....	49
Tabla 2. 2. Cambios en la Dirección de Empresas.....	50
Tabla 2. 3. Cambios más significativos en las Personas.....	51
Tabla 2. 4. Subgrupos de Competencias para trabajar en red .....	64



# **INTRODUCCIÓN**

---



El presente trabajo pretende poner el foco de atención en aquellos modelos organizativos que las empresas han ido adoptando en su organización a lo largo del tiempo y como esos modelos han ido cambiando en función del contexto de cada momento.

Durante la industrialización la hegemonía de formas de producción masiva dieron lugar al predominio de modelos organizativos jerárquicos en búsqueda del máximo grado de eficacia posible. Estos modelos se definían por establecer un patrón de cadena de mando en el que las órdenes de la alta dirección descendían y se ejecutaban escaladamente hasta llegar al último nivel de la estructura organizativa.

Con el tiempo y ante la necesidad de adaptarse al nuevo entorno, especialmente por el desarrollo de las tecnologías de la información y la comunicación, otras formas de organización más flexibles y abiertas han ido tomando protagonismo.

El cambio organizativo se está identificando con diferentes teorías organizativas como las que proponen modelos mixtos entre los jerárquicos o funcionales y las estructuras de red. Aspectos como la colaboración, la transparencia de información, la agilidad e inmediatez, la flexibilidad y la

multidireccionalidad de las interrelaciones entre los agentes participantes de la red sientan las bases de modelos organizativos más propios del siglo XXI.

Parecen intuirse algunos requisitos de las organizaciones que la mayoría considera clave:

- El desafío de contar con organizaciones que permitan no solo el cambio rápido sino continuado
- La importancia de la coordinación entre los diferentes ámbitos de las organizaciones, las redes externas u otros actores ajenos al negocio.
- Modelos centrados en la generación de innovación como factor clave de diferenciación.

Con el fin de profundizar en los cambios que están teniendo lugar en las organizaciones, algunas de las metas previas que nos hemos planteado han sido las siguientes:

- Efectuar un estudio de los diferentes elementos que componen las estructuras organizativas pasando de la estrategia al diseño organizativo.
- Mostrar una evolución de las diferentes formas organizativas desde los modelos tradicionales hasta las nuevas formas organizativas con el fin de realizar una comparativa entre todas ellas.
- Analizar los cambios que están surgiendo en las organizaciones y realizar una aproximación a un nuevo concepto de diseño organizativo: las organizaciones conectadas en red.
- Dar a conocer cuáles son las características de estos nuevos modelos y los cambios que están provocando no solo en las organizaciones sino también en las personas que las componen y las nuevas capacidades que deben adquirir para adaptarse a esta nueva forma de trabajar.

En cuanto a la metodología utilizada para la realización de esta memoria se ha recurrido a la revisión bibliográfica de fuentes primarias y secundarias para definir el marco conceptual. Para ello se ha realizado una profunda revisión de la literatura sobre organización de empresas mediante el estudio de manuales, artículos e informes divulgativos y recursos online.

En segundo lugar se ha seleccionado el método del caso para la realización del caso práctico aplicando los conceptos teóricos que hemos estudiado anteriormente a un caso real. Para ello se han utilizado como fuentes de información la revisión documental (organigramas, memorias, página web



corporativa, dossiers de prensa, artículos periodísticos) así como la entrevista directa.

La empresa elegida para realizar el caso práctico ha sido Galletas Gullón por su accesibilidad y colaboración a la hora de facilitarme los datos necesarios para la realización de esta memoria.

La memoria se ha estructurado en dos partes. La primera parte compuesta por dos capítulos, trata de analizar una serie de conceptos teóricos que forman parte del marco teórico del trabajo y la segunda parte, que desarrolla el caso práctico.

En el primer capítulo, *“Estrategia y Estructura Organizativa de las Empresas”*, se ha llevado a cabo una revisión teórica de los diferentes elementos que deben tener en cuenta las empresas a la hora de elegir la estructura organizativa que mejor se adapte a sus características, desde la estrategia a seguir hasta el diseño organizativo de la misma. En esta primera parte también se han desarrollado los modelos organizativos desde los más clásicos, más o menos burocráticos, hasta los más complejos.

En el segundo capítulo, *“Nuevos Modelos Organizativos”*, se dan a conocer los cambios que han sufrido las organizaciones en materia de estructura, presentando nuevos modelos más cercanos a las redes que a las jerarquías tradicionales. Se busca aproximar estos nuevos modelos a la realidad empresarial dominada por las tecnologías de la información y la comunicación y el traspaso de información entre organizaciones. También se han abordado las diferentes capacidades que son exigidas tanto a directivos como trabajadores en esta nueva realidad así como las ineficiencias que presentan estos nuevos modelos organizativos basados en la interconexión entre empresas.

Una vez estudiadas las cuestiones teóricas que centran nuestro trabajo he dedicado el tercer capítulo a realizar el análisis de la empresa Galletas Gullón, concretamente la estructura organizativa de la empresa y de cada uno de los elementos que la componen y ver cómo afronta la adaptación a los posibles cambios estudiados en los capítulos anteriores.

Por último y para dar por finalizado el trabajo expondremos las principales conclusiones, generales y específicas, a las que ha dado lugar este trabajo.



# **MARCO TEÓRICO**

---



# **CAPÍTULO I:**

---

## **ESTRATEGIA Y ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DE LAS EMPRESAS**



El presente capítulo, pretende dar a conocer el importante papel que juega la estructura organizativa en el éxito de una estrategia empresarial.

El incesante interés que suscita la conexión entre estrategia y estructura organizativa, se debe principalmente al estudio realizado por Alfred Chandler, cuya idea principal sostiene que “la estructura sigue a la estrategia”.

## **1.1. Estrategia**

### **1.1.1. Concepto de Estrategia**

Son muy numerosas las definiciones que se han propuesto por parte de diversos autores a cerca del concepto de estrategia.

Chandler, 1962 define la estrategia en los siguientes términos, “la estrategia se define como la determinación de los propósitos fundamentales a largo plazo y los objetivos de una empresa, y la adopción de recursos necesarios para alcanzar esos objetivos”.

Una clásica definición es la de Andrews (1977) para quien la estrategia se puede definir como “El patrón de los principales objetivos, propósitos o metas y las políticas y planes esenciales para lograrlos, establecidos de tal manera que definan en que clases de negocio la empresa está o quiere estar y qué clase de empresa es o quiere ser”.

Este tipo de estrategia trata de fijar la orientación básica de la empresa en su conjunto respecto a las actividades o negocios en los que quiere estar presente, e implica una visión global de la empresa en la que son relevantes la definición de la misión, los objetivos estratégicos, la búsqueda de oportunidades y formas de desarrollarse.

Por su parte Porter (1982) señala que “La esencia de la formulación de una estrategia competitiva consiste en relacionar a una empresa con su entorno” y “supone emprender acciones ofensivas o defensivas para crear una posición defendible frente a las cinco fuerzas competitivas en el sector en el que está presente y obtener así un rendimiento superior sobre la inversión de la empresa”. Para Porter la cuestión principal de esta definición, es la creación de una ventaja competitiva y la creación y explotación de recursos y capacidades que la sustenten.

En general no existe una ventaja competitiva global de la empresa, sino una posición competitiva para cada negocio que quiera desarrollar en un entorno competitivo específico, con competidores distintos y con competencias distintas.

Por último, un conjunto de autores (Ronda y Guerras, 2012) utilizan definiciones propias que tratan de integrar varias de las anteriores ideas. Así podríamos considerar que la estrategia “representa la dinámica de la relación de la empresa con su entorno y las acciones que emprende para conseguir sus objetivos y/o mejorar su rendimiento mediante el uso racional de recursos”.

Por consiguiente, a partir de las ideas mencionadas y a partir de Johnson y otros (2010), conviene señalar una serie de características específicas de la estrategia:

- Su naturaleza es esencialmente compleja



- Son adoptadas en condiciones de alta incertidumbre dado el carácter cada vez más dinámico y complejo del entorno
- Afectan al conjunto de decisiones de la empresa a todos los niveles
- Requieren de un planteamiento integrado de la organización

Las organizaciones no siempre son fáciles de gestionar debido en gran parte a los recursos obtenidos o la cultura de cada empresa, por ello la dirección deberá saber gestionar todos estos elementos para escoger la estrategia más acertada en función de las necesidades cada momento.

### 1.1.2. Tipos de Estrategias Corporativas

El tipo de decisión por el que opte la empresa contribuirá en gran medida a los resultados de la organización, aumentando su valor en el caso de optar por estrategias de crecimiento, mientras que, aquellas empresas que se encuentre en situación de declive optarán por una estrategia de desinversión o abandono. Por norma general todas las empresas buscan el máximo grado de crecimiento a través de diferentes estrategias.

**Tabla 1. 1. Matriz de Ansoff<sup>1</sup>**

		PRODUCTOS	
		Existentes	Nuevos
MERCADO	Existentes	Penetración	Desarrollo de productos
	Nuevos	Desarrollo de mercado	Diversificación

*Fuente. Elaboración propia*

La empresa que opte por poner en marcha una Estrategia de Penetración tratará de obtener una mayor cuota de mercado sin cambiar el negocio actual, es decir, siguiendo en los mismos mercados y con los mismos productos.

La Estrategia de Desarrollo de Producto implica un cambio que puede formalizarse mediante el desarrollo de productos nuevos o modificados. La empresa se mueve en el mercado que opera actualmente pero que a su vez está imponiendo una adaptación a los nuevos gustos o necesidades de los clientes.

Para llevar a cabo la Estrategia de Desarrollo de Mercado es necesario identificar nuevos segmentos, mercados geográficos o canales de distribución

<sup>1</sup>La Matriz de Ansoff es una herramienta de análisis estratégico que se centra en identificar las oportunidades de crecimiento de la empresa.

sin cambiar el producto. En tal caso estaríamos hablando de Estrategia de Internacionalización.

Por último, la estrategia de Diversificación es la opción más radical y con ella se plantea participar en entornos competitivos muy diferentes con nuevos productos.

Los métodos que se elijan deben de ser capaces de proponer una estrategia que persiga el logro de los objetivos teniendo en cuenta siempre las fortalezas y debilidades de la empresa y las oportunidades y amenazas del entorno. Estas decisiones estarán influenciadas irremediablemente por el estilo de dirección imperante en la empresa.

### **1.1.3. Formas de Crecimiento**

#### **1.1.3.1. Crecimiento Interno**

El método basado en el crecimiento interno se realiza mediante inversiones en nuevos activos que hacen aumentar la capacidad productiva de la empresa.

Según Navas y Guerras (2016), con esta alternativa, la empresa despliega sus competencias esenciales que pueden ser dirigidas tanto hacia la ampliación de sus negocios actuales como hacia la introducción en otros nuevos, cuando las inversiones se realicen, respectivamente, en la misma o diferente industria en la que venía actuando con anterioridad.

La propia empresa realiza inversiones en su propia estructura mediante la construcción de nuevas instalaciones, nueva maquinaria, adquisición de tecnología contratación de nuevos factores y la creación de capacidad productiva nueva en el sistema, no obstante, se trata de un proceso lento en el que muchas empresas pueden encontrar dificultades de financiación asumiendo un elevado riesgo.

#### **1.1.3.2. Crecimiento Externo**

Según Navas y Guerras (2016), se trata de un tipo de crecimiento que “resulta de la adquisición, participación, asociación o control, por parte de una empresa, de otras empresas o de activos de otras empresas que ya estaban en funcionamiento”.

Este tipo de desarrollo se materializa poniendo a disposición de una empresa, recursos y capacidades de producción ya existentes, por lo que no representa un aumento de la inversión real ni un crecimiento de la producción agregada sino que un conjunto más o menos importantes de activos productivos cambia de propiedad o se comparten (Guerras Martin, y otros, 2002).

Dentro del desarrollo externo encontramos dos formas de crecimiento:

La Fusión de empresas, que consiste en la integración de dos o más empresas de forma que desaparezca al menos una de las originales.

La Participación en sociedades o adquisición, se trata de una operación de compraventa de paquetes de acciones entre dos empresas, conservando la personalidad jurídica cada una de ellas.

### **1.1.3.3. Cooperación entre Empresas**

La cooperación entre empresas puede definirse como “el acuerdo entre dos o más empresas independientes que, uniendo o compartiendo parte de sus capacidades y/o recursos, sin llegar a fusionarse, instauran cierto grado de interrelación con el objetivo de incrementar sus ventajas competitivas (Fernández Sánchez, 1991).

Yoshino y Rangan (1996) consideran que los acuerdos de cooperación presentan dos características distintivas:

- Las empresas que acuerdan la consecución de unos objetivos comunes permanecen independientes después del acuerdo de cooperación.
- El control sobre el rendimiento de las tareas asignadas y los beneficios del acuerdo los comparten entre los socios.

Stuart, añade que “dos o más compañías pueden establecer acuerdos de cooperación cuando cada uno posea un valor añadido en una etapa de la cadena de valor y de forma conjunta puedan mejorar su posición competitiva al realizar su actividad de forma más eficiente”.

Existen múltiples criterios para clasificar los acuerdos o alianzas, siendo los más habituales aquellos que se distinguen en función del número de socios, el número de actividades o el tipo de relación existente entre los socios (horizontal y vertical) en función de los cuales podemos ver los siguientes:

Los Acuerdos Contractuales se llevan a cabo mediante diversas modalidades de contratos entre empresas que no implica necesariamente un intercambio de acciones ni la inversión en el capital de ninguna empresa existente o nueva.

- Franquicia: se trata de un tipo de contrato en el que una empresa – la franquiciadora – cede a otra – la franquiciada – el derecho de comercialización de ciertos productos o servicios dentro de un ámbito geográfico y bajo ciertas condiciones a cambio de una compensación económica directa o indirecta.
- Licencia: contrato por el cual una empresa – la licenciante – otorga a otra – la licenciataria – el derecho a utilizar sus derechos de propiedad industrial mediante una contraprestación. Para que el contrato de

licencia sea considerado una forma de cooperación es preciso que exista una cierta y continuada colaboración entre las partes.

- Subcontratación: contrato según la cual una empresa –contratista o principal – encarga a otra –subcontratista o auxiliar – la realización de determinadas actividades productivas o de prestación de servicios. La subcontratación favorece los procesos de desintegración vertical de las empresas mediante la externalización u outsourcing de aquellas actividades o servicios que no son centrales en su cadena de valor, consiguiendo un mejor equilibrio entre eficiencia y flexibilidad.
- Consorcio: forma de contrato mediante el que se formaliza una relación a largo plazo entre los socios y una organización mutua – el consorcio-integrada por todos ellos. El objetivo suele ser el desarrollo de un proyecto único e indivisible que por su dimensión rebasa las posibilidades individuales de cada empresa y pueden disolverse cuando finaliza la tarea.

Por su parte los Acuerdos Accionariales implican la adquisición de acciones de una empresa por parte de, al menos, uno de los socios participantes. Esta adquisición puede ser para la creación de una nueva empresa, para reforzar la interacción entre las empresas que se asocian mediante el intercambio o para apoyar el proyecto de otra empresa en el que esté interesada mediante participaciones minoritarias.

- Empresa Conjunta o *Joint-venture*: se trata de una de las formas más utilizadas de cooperación. Consiste en un acuerdo por el que dos o más empresas independientes – matrices- crean una nueva empresa para desarrollar a través de ella una actividad de colaboración.
- Intercambio o permuta de acciones: los intervinientes en este tipo de acuerdos compran o suscriben recíprocamente una parte de capital social del otro socio. La toma de participación debe ser minoritaria, lo que implica que las empresas socias sigan manteniendo el control de cada sociedad. A diferencia de la empresa conjunta, no se crea una entidad nueva para desarrollar el proyecto de colaboración establecido.

Por último, encontramos las Redes Interorganizativas<sup>2</sup> que unen empresas con un propósito genérico de apoyarse mutuamente en diversas actividades pudiendo utilizar de forma simultánea acuerdos concretos de cooperación.

Cada uno de estos tipos de estrategias surge por la necesidad de crecimiento y adaptación de la empresa al entorno y requerirá en su ejecución una estructura organizativa diferente.

---

<sup>2</sup>Como veremos en el capítulo 2 dentro de los Nuevos Modelos Organizativos.

## 1.2. Ajuste entre Estrategia y Estructura

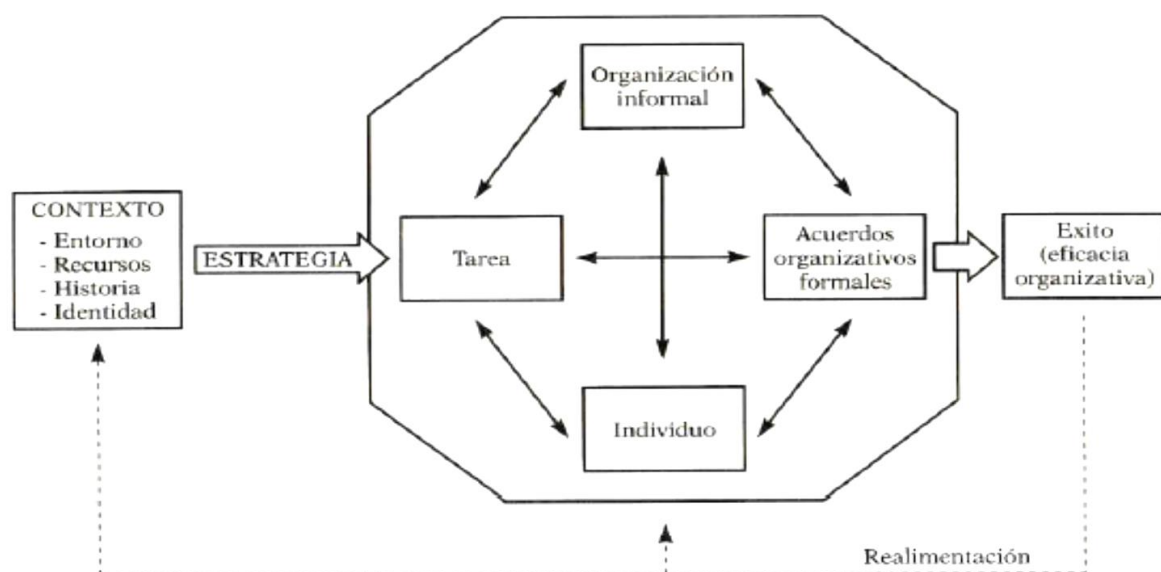
Una idea importante a tener en cuenta a la hora de abordar el diseño de la estructura organizativa de una empresa, es la necesidad de coherencia en el proceso de dirección estratégica, es decir, el adecuado ajuste entre los distintos elementos que forman parte de la estrategia: el ajuste estratégico y el ajuste organizativo.

El ajuste estratégico se entiende como la adecuación entre la estrategia elegida y el contexto en el que se va a aplicar; por su parte el ajuste organizativo pone su atención sobre la necesaria congruencia entre la estrategia y la organización en la que se va a implantar.

El contexto viene definido por el entorno, las características propias de la empresa, sus recursos y capacidades, configurando todos estos elementos el marco en el que se toman las decisiones estratégicas. Pero el contexto es algo cambiante obligando a las organizaciones a reajustar continuamente su estrategia en un proceso dinámico y continuo, dando lugar al cambio estratégico.

Si este cambio se lleva a cabo con éxito de nuevo se restablece el ajuste entre contexto y estrategia, sin embargo, puede que las características de la organización no sean las más adecuadas para la implantación de una nueva estrategia, obligando a introducir de nuevo cambios en la organización con el propósito de hacerla compatible con la estrategia, en lo que se denomina cambio organizativo. Si dicho ajuste no termina por producirse la estrategia elegida no acabará de funcionar y los resultados no serán los esperados.

**Figura 1. 1. Modelo General de Análisis Organizativo**



Fuente. Guerras Martín, y otros, 2002

Por consiguiente, el éxito de la estrategia únicamente se puede alcanzar cuando se elige teniendo en cuenta los particulares criterios de cada empresa y se implanta en la organización de forma excelente, para ello el diseño organizativo debe servir como soporte de modo que se consigan los resultados esperado para el conjunto de la organización. No existe un diseño organizativo perfecto y coherente, por ellos los directivos deben evaluar constantemente el funcionamiento de la estructura, los procesos y la cultura y rediseñar constantemente las mismas para sobrevivir a largo plazo.

### **1.2.1. Diseño Organizativo**

J.J Galán define el diseño organizativo como “un instrumento empresarial 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 las empresas ser competitivas a corto plazo, desarrollarse y sobrevivir a largo plazo”.

El entorno empresarial ha experimentado y continuamente está apreciando profundos cambios, hay empresas que presentan bajos niveles de competitividad, personal carente de motivación, existencia de conflictos de intereses e incapacidad de adaptación a los nuevos requerimientos que exigen las tecnologías de la información y la comunicación. Estos hechos reflejan de un modo claro la existencia de problemas de diseño organizativo requiriendo una respuesta adaptativa por parte de las empresas.

La atención sobre la organización y sobre su diseño es relevante para las empresas por varias razones:

- Proporciona una ventaja competitiva para la organización
- Incrementa las habilidades de la organización para gestionar la diversidad
- Incrementa la eficiencia
- Incrementa la habilidad de la empresa para generar nuevos bienes y servicios
- Mayor control sobre el entorno competitivo
- Presenta mayor coordinación y motivación de los empleados
- Permite a la organización desarrollar e implantar la estrategia

### **1.2.2. Dimensiones de la Estructura Organizativa**

Las organizaciones adquieren realidad objetiva y estable gracias a la estructura o entramado material, formal y personal en que se apoyan. Definimos la estructura organizativa de una empresa como el sistema utilizado para definir la jerarquía dentro de la organización, delinear su autoridad y procesos de comunicación y en definitiva, establecer cómo opera una organización.

Para entender el entramado de las organizaciones es necesario analizar una serie de dimensiones estructurales que determinan las características internas de cada organización.

### Complejidad

La complejidad organizativa, se refiere a la multiplicidad de unidades estructurales en las que se agrupan los miembros de una organización y comprende tres formas de diferenciación:

Diferenciación Horizontal o grado de separación horizontal entre las unidades. A mayor número de unidades, mayor complejidad porque las diversas orientaciones dificultan la comunicación de los integrantes

Diferenciación Vertical o la profundidad de la jerarquía organizacional. Cuantos más niveles exista entre la dirección y los operativos, mayor complejidad al existir una mayor probabilidad de distorsión en la comunicación.

Diferenciación Espacial o grado de dispersión en la ubicación de las instalaciones y el personal. A medida que aumenta la diferenciación espacial, aumenta la complejidad porque la comunicación, la coordinación y el control se hacen más difíciles.

### Cadena de Mando

La cadena de mando es la línea de autoridad que se extiende de los niveles más altos hacia los más bajos de la organización, lo cual especifica quién le reporta a quién.

La cadena de mando no sólo establece la jerarquía de responsabilidad, sino también las líneas de autoridad y el poder de toma de decisiones de la empresa. Una cadena de mando apropiada asegura que cada tarea, cada puesto de trabajo y cada departamento tienen una persona que asume la responsabilidad del desempeño de ellas.

### Departamentalización

Se trata de un proceso para organizar, coordinar y agrupar funciones o actividades por departamentos con el fin de facilitar la consecución de los objetivos estratégicos. En función de la estrategia que persiga la empresa podemos encontrar las siguientes departamentalizaciones:

La departamentalización funcional, consiste en la agrupación de las actividades de la empresa en relación a las funciones que desarrolla. La departamentalización por funciones suele ser el criterio más utilizado en las organizaciones.

La departamentalización por productos, agrupa las actividades de acuerdo con el producto o servicio que ofrece la empresa y suele ser utilizada por empresas que fabrican muchos productos o muy diferentes.

La departamentalización geográfica, requiere la agrupación de las actividades de acuerdo a la ubicación o área de mercado servida por la empresa especialmente aquellas que operan en amplias áreas geográficas.

La departamentalización por cliente, comprende agrupación de las actividades según el tipo de persona o personas para quienes se ejecuta el trabajo teniendo en cuenta las características de edad, sexo, nivel socioeconómico, tipo de consumidor, y las necesidades de los clientes.

La departamentalización por procesos, es utilizada con frecuencia en las empresas industriales en los niveles más bajos de la estructura organizacional de las áreas productivas o de operaciones.

La departamentalización por proyectos, implica la diferenciación y la agrupación de las actividades en relación con las salidas y los resultados a uno o varios proyectos de la empresa.

#### Jerarquía de Autoridad

El tramo de control o amplitud de mando indica el número de empleados que deber de reportar a un director y por consiguiente el número de subordinados que este puede supervisar. Cuanto mayor sea el tramo de control mayor será el número de subordinados para cada administrador y por tanto, cuanto menor sea el tramo de control menor será el número de empleados a su cargo.

Existe un límite en cuanto a la cantidad de subordinados que deben controlar un director para que este pueda realizar todas sus funciones de forma eficaz y eficiente, dicho límite fluctúa entre dos y diez subordinados conforme a factores como pueden ser el tipo de tareas ejecutadas por los subordinados, la capacitación de los subordinados, las normas y procedimientos, sistemas de apoyo para el administrador y los costos administrativos.

#### Formalización

La Formalización se refiere al grado de estandarización de los trabajos de una organización y hasta qué punto las reglas y procedimientos guían el comportamiento de los empleados. Considerando que puede haber diversas situaciones en que las reglas pueden resultar demasiado restrictivas, muchas organizaciones dan a sus empleados cierta autonomía para decidir, según las circunstancias, lo que consideren que sea mejor para la organización. Esto no significa desechar todas las reglas, sino que estas deben ser explicadas de tal forma que los empleados comprendan la importancia a su conocimiento.

La formalización de los procesos trabajo se configura como una de las dimensiones más importantes para los trabajadores puesto que su comportamiento queda afectado por el grado de formalización que se defina en la organización.



**Tabla 1. 2. Diferencias entre Organización Formal e Informal**

<b>Organización Formal</b>	<b>Organización Informal</b>
División del trabajo y actividades acordes con el desarrollo del trabajo	Las actividades surgen de forma espontánea y derivadas de las habilidades de las personas
Interacción entre las personas derivadas de la coordinación del trabajo	Las interacciones se derivan de contactos sociales
La división del trabajo se crea por mandato de la jerarquía	La división del trabajo puede surgir por iniciativa interna de los empleados

*Fuente. Elaboración propia a partir de Giner de la Fuente, F (2014)*

### Centralización y Descentralización

Dependiendo de cómo se estructure una organización, la toma de decisiones pueden ser centralizadas o descentralizadas.

La centralización presupone que la toma de decisiones está en manos de una sola persona o un pequeño grupo, normalmente si el poder se sitúa en el ápice estratégico; si por el contrario el poder está repartido entre varias personas podemos hablar de estructura descentralizada.

Una estructura jerárquica vertical tiende a tener un carácter centralizado aunque una organización nunca puede llegar a ser totalmente centralizada o descentralizada.

**Tabla 1. 3. Diferencias entre Organización Centralizada y Descentralizada**

<b>Centralización</b>	<b>Descentralización</b>
Mayor normalización	Adaptación al entorno
Lejanía	Proximidad
Mayor control y supervisión	Mayor participación
Disciplina impuesta	Mayor compromiso de los empleados
Entorno estable	Entorno complejo e incierto

*Fuente. Elaboración propia a partir de Giner de la Fuente, F (2014)*

Como resultado de las decisiones de diseño organizativo surgen una serie de modelos o estructuras organizativas diversas. En función de la presencia de dichas dimensiones las organizaciones se considerarán próximas a unas u otras de las estructuras que analizamos a continuación, no habiendo un modelo mejor que otro sino más adecuado a los aspectos que las organizaciones quieran fomentar.

### **1.3. Estructura Organizativa**

Nos referimos a la estructura organizativa como la forma en que se dividen, organizan y coordinan las actividades dentro de la organización. A continuación se hace una revisión de los principales modelos estructurales, desde las organizaciones más simples a las más complejas.

#### **1.3.1. Estructuras Organizativas Primarias**

Para Navas y Guerras (2012), la estructura primaria queda definida por la desagregación de las actividades de la empresa en unidades organizativas más sencillas y homogéneas -departamentos y divisiones-. Se puede identificar la estructura primaria a través del organigrama, en función de la agrupación de unidades que se aplica en el primer nivel jerárquico.

Desde el punto de vista del diseño organizativo, los criterios habituales de división del trabajo pueden agruparse en dos categorías:

- Por propósitos: permite agrupar las tareas relacionadas con productos, clientes, áreas geográficas o mercados, es decir, de acuerdo con una meta determinada.
- Por procedimientos: Especialización de actividades, de manera que las tareas se agrupan por funciones o por procesos.

Combinando ambos criterios de división del trabajo podemos diferenciar dentro de la estructura primaria cuatro formas básicas: Estructura Simple, Estructura Funcional, Estructura Divisional y Estructura Matricial. En la práctica dichos modelos aparecen con frecuencia combinados dando lugar a la aparición de formas híbridas.

Las estructuras primarias constituyen el esqueleto de las organizaciones y la elección del tipo de estructura más adecuado para cada empresa estará condicionado por varios criterios como tamaño, tecnología, entorno etc.

### **Estructura Simple**

Este es el tipo de estructura propio de organizaciones nacientes y de pequeño tamaño regidas por el control personal de un individuo –director- y un pequeño número de subordinados.

Se caracterizan por los siguientes rasgos:

- Centralización de las decisiones en la dirección y en el seno de una jerarquía con escasos niveles
- Mínima división del trabajo y en consecuencia, reducida diferenciación entre unidades
- Tareas muy poco especializadas, por lo que son fácilmente intercambiables
- Amplio flujo de información
- Supervisión directa
- Utilización de procesos poco analíticos, intuitivos y arriesgados, en la búsqueda de oportunidades

Su principal ventaja reside en la rapidez de respuesta ante crisis y situaciones imprevistas y el bajo coste de mantenimiento que le proporciona la simplicidad que posee.

### **Estructura Funcional**

La estructura funcional es la forma más común y difundida en actividades tanto productivas o de servicios, pues agrupa las actividades según la función desarrollada por cada una de las unidades organizativas.

El objetivo principal es incrementar la productividad de la empresa gracias a la especialización, por lo que a los puestos jerárquicos se les despoja de cierta autoridad y responsabilidad en favor de dichos especialistas de forma que la estructura se aplanan o se desarrolla en su base operativa.

Sus características se pueden resumir de la siguiente manera:

- Autoridad funcional restringida a la especialidad
- Comunicación vertical
- Descentralización por áreas funcionales que cuenta con personal de apoyo
- Formalización elevada
- Supervisión y control por medio de mecanismos estándar

Este tipo de estructuras es adecuado en medios sencillos o estables para organizaciones tanto en estadio de crecimiento como maduras y con un elevado volumen de producción que exija una repetición de las funciones especializadas.

Su mayor ventaja es la especialización de tareas, que permite a la empresa aprovecharse del efecto de la experiencia y generar importantes economías de escala. Sin embargo, puede tener problemas de coordinación entre departamentos y dificultades para adaptarse a entornos no estables.

### **Estructura Divisional**

Esta forma estructural surge a raíz de la diversificación o descentralización de las actividades empresariales con el fin de dar mayor rapidez a la toma de decisiones y autonomía de las empresas.

Cada división dispone de una estructura propia que con frecuencia responde a la forma funcional, lo que provoca una superposición de estructuras; de aquí que una estructura divisional disponga de una serie de unidades semiautónomas que se acoplan en torno a una estructura administrativa central que se ocupa del control y la asignación de recursos estratégicos.

Las divisiones, según las prioridades de la empresa, serán sus diferentes productos, los grupos de clientes que pretender atender o los mercados en que opera ya sean nacionales o internacionales.

Las características de la forma divisional se sintetizan de la siguiente manera:

- La división se concibe como centro de beneficios
- Los controles que se desarrollan sobre las funciones operativas son a posteriori y en base a criterios como volumen de ventas, rentabilidad y beneficios
- Los procesos de trabajo están normalizados
- La supervisión se ejerce directamente por parte de la matriz

Este tipo de estructuras es factible cuando el sistema técnico se puede dividir de manera eficiente en segmentos capaces de actuar en entornos ni muy complejos ni muy dinámicos y cuando la organización se encuentra en un estadio de crecimiento y expansión.

### **Estructura Matricial**

Con esta denominación se conoce una opción estructural en la que se solapa la estructura funcional con una dirección por proyectos.

Si la estructura funcional ofrece las ventajas de la especialización y la divisional se concentra en la obtención de los resultados finales, la combinación de ambas conseguirá una mejora de la eficiencia de la organización. Esta es la pretensión del modelo matricial: crear dos o tres dimensiones, según los criterios aplicados, para estructurar la dirección intermedia, bien por productos o proyectos, bien por mercados o clientes o bien, en su caso, por funciones o procesos.

Las características asociadas a esta forma de estructura son las siguientes:

- Sensibilidad a los mercados y tecnología
- Particular tratamiento de la información, debido a la incertidumbre en la que opera
- Disponibilidad de recursos limitados
- Libertad de la dirección en la planificación
- Utilización de tecnologías no rutinarias con fuertes interdependencias
- Los objetivos operativos por funciones y producto

La estructura matricial es propia de entornos sujetos a incertidumbres en los que, a través de un tamaño de organización moderado con pocas líneas de productos, simultáneamente se persigue la innovación de los productos/servicios y la especialización técnica.

**Tabla 1. 4. Características de las Estructuras Organizativas Clásicas**

<b>Organizaciones</b>	<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
<b>Simple</b>	Flexibilidad Responsabilidades claras	Nivel de especialización escaso Poca diferenciación por niveles jerárquicos. Autoridad lineal
<b>Funcional</b>	Alta formalización y especialización Responsabilidad por funciones	Baja flexibilidad en la toma de decisiones
<b>Divisional</b>	Elevada autonomía de las divisiones Descentralización de la toma de decisiones	Los intereses de las divisiones se anteponen a los de la organización Tendencia a aumentar los costes de estructura
<b>Matricial</b>	Capacidad para hacer frente a entornos muy dinámicos Responsabilidad compartida	Comunicaciones multidimensionales y complejas

*Fuente. Elaboración propia*

### **1.3.2. Estructuras Organizativas Operativas**

La estructura operativa, se encuadra dentro de la estructura primaria, y hace referencia a los problemas de organización y funcionamiento interno de esas unidades organizativas básicas, siendo la clasificación más utilizada la de Burns y Stalker (1961) que diferencia entre estructuras burocráticas- mecánicas y estructuras orgánicas- adhocráticas.

#### **Estructura Burocrática o Mecánica**

La estructura burocrática o mecánica se caracteriza por el empleo de procedimientos preestablecidos -alta formalización-, una división alta del trabajo, tanto a nivel horizontal como vertical y una alta centralización de la toma de decisiones. Se trata de una estructura eficiente pero rígida, que posee sistemas de información bien desarrollados lo que permite abordar tareas rutinarias y repetitivas y aptas para entornos simples y estables.

El objetivo de esta estructura está relacionado con la consecución de eficiencia por medio de controles de costes, de economías de escala o del efecto experiencia. Sirve para trabajar en mercados concentrados, maduros, con poca incertidumbre sobre los competidores y sobre los comportamientos de los clientes, así como con una demanda estable.

#### **Estructura Adhocrática u Orgánica**

Esta forma estructural se presenta al combinar expertos que provienen de distintas áreas con ánimo de construir equipos <<ad hoc>>. Este modelo organizativo no tiene una estructura definida, ya que su diseño puede adoptar diferentes formas según cuales sean las necesidades y objetivos a desarrollar.

Se caracterizan por los siguientes rasgos:

- Elevada diferenciación horizontal
- Poca formalización
- Uso de mecanismos de enlace para fomentar la adaptación mutua
- No respeta el principio de unidad de mando
- La información fluye ampliamente y la toma de decisiones es flexible
- Se rige por la autoridad del experto
- Transgrede la especialización y diferenciación convencional

En este tipo de estructuras los factores que determinan la eficiencia son la estrategia de la organización, la tecnología, el entorno y el estadio del ciclo de vida. Se considera conveniente en casos de cambio y diversidad del medio donde el riesgo es elevado.

**Tabla 1. 5. Comparativa entre Estructuras Mecanicistas y Orgánicas**

<b>CARACTERÍSTICAS ORGANIZATIVAS</b>	<b>BUROCRÁTICA O MECANICISTA</b>	<b>ORGÁNICA (FORMAS ALTERNATIVAS)</b>
Estructura de autoridad	Estructura divisional o jerárquica	Estructura adaptable y flexible
División del trabajo	Alta especialización	Énfasis en la coordinación y delegación de autoridad
Centralización	Controles y objetivos centralizados basados en la autoridad formal	Controles y objetivos descentralizados
Patrones de interacción	Interacción vertical	Interacción vertical – horizontal
Funciones y tareas	Separación de funciones ejecutivas y técnicas de las tareas ejecutorias	Integración de funciones
Formalización	Reglas y procedimientos preestablecidos	Reglas formales mínimas
Complejidad	Segmentación de actividades en tareas y funciones estables y duraderas	Puestos definidos de manera genérica y adaptable
Toma de decisiones	Información unidireccional	Información bidireccional orientada a la eficacia

*Fuente. Elaboración propia*

### **1.3.3. Relación entre Estrategia y Estructura**

Como punto final, encontramos una disección a cerca del debate que diversos autores, que se han ido nombrando a lo largo del capítulo, han mantenido a cerca del necesario cambio que surge en las estructuras organizativas ante un cambio de estrategia y viceversa.

Esta posible relación entre estrategia y estructura ya fue estudiada por Chandler, pionero en esta área, intentó extraer conclusiones respecto de la relación entre el comportamiento estratégico y el diseño estructural.

La principal y más conocida idea de este autor se desprende de la hipótesis de que estructura sigue a estrategia, de forma que la progresiva complejidad estructural es el resultado de la aplicación de estrategias diversas.

A medida que las empresas cambian su estrategia de crecimiento para utilizar los recursos de la manera más rentable, van apareciendo problemas que solo pueden ser resueltos mediante la adaptación de la estructura organizativa a la nueva estrategia planteada. De modo que si esta adaptación no tuviera lugar, la estrategia no conseguiría plenamente sus objetivos. La propuesta de Chandler fue ratificada en estudios posteriores llevados a cabo en el Reino Unido (Channon, 1979), Francia (Dyas, 1972), Italia (Pavan, 1972) o Alemania (Thanheiser, 1972).

Un cuerpo de literatura paralelo, sugiere que la dirección contraria es igualmente admisible, es decir, la estructura condiciona a la estrategia (Miller, 1987), poniendo de manifiesto una marcada relación entre ambas variables. Este conjunto de trabajos indica que a medida que aumenta la diversidad de productos, mercados y tecnologías de una empresa, es decir, a medida que aumenta la diversificación, se requieren tipos de estructuras diferentes.

En este amplio debate diversos autores han sugerido que las relaciones entre estrategia y estructura son recíprocas y contribuyen a un mayor rendimiento de la empresa, aun cuando la relación dominante está en el sentido estrategia → estructura (Hall y Saias; 1980, Mintzberg, 1979; Pitts, 1980; Rumelt, 1974).

A pesar de las importantes aportaciones de Chandler y otros autores posteriores en relación al debate que se centran en relacionar la estrategia empresarial con la estructura, su estudio por parte de autores como Guerras Martin y García-Tenorio Ronda, nos lleva a tener en cuenta una serie de limitaciones:

En primer lugar conviene destacar que en la mayoría de trabajos comentados, las estrategias estudiadas son referidas al nivel de estrategia global, no teniendo en cuenta otros aspectos tales como los referidos a la estrategia competitiva.

En segundo lugar, el paso de una estructura organizativa a otra no es inmediato ni uniforme en el tiempo. Este hecho puede llegar a poner en duda la concordancia entre estrategia y estructura a medida que el desfase temporal es mayor.

En tercer lugar, se entiende que la modificación de la estructura organizativa en relación a la estrategia o viceversas, no siempre mejora los resultados. Esto apunta a la existencia de otros factores de contingencia que condicionan la estructura.



Para concluir, es posible afirmar que la coherencia entre la estrategia y la estructura ejerce una importante influencia en los resultados de las organizaciones. Sin embargo se debe tener en cuenta ciertos aspectos que condicionan ambas variables como son el contexto en el que se desarrollan, la estructura de recursos y otros factores de contingencias, desde la perspectiva de una relación recíproca y secuencial entre las mismas (García-Tenorio Ronda, Guerras Martín y Hernangómez Barahona).



## **CAPÍTULO II:**

---

### **NUEVOS MODELOS ORGANIZATIVOS**



## **2.1. Análisis del Cambio en las Organizaciones. De la Organización Piramidal a la Organización Red**

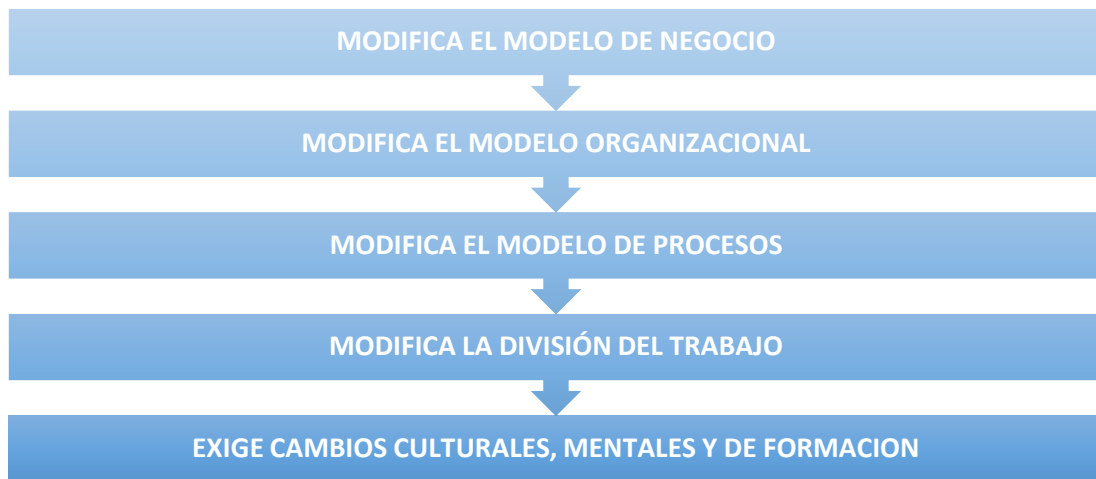
Las organizaciones se enfrentan a un nuevo panorama más complejo que algunos autores han denominado como “Cuarta Revolución Industrial”. La irrupción de un nuevo escenario socioeconómico basado en recursos como la tecnología, la información y el conocimiento han provocado cambios en todas las partes de la empresa modificando el actual modelo de negocio; el alto nivel de rivalidad competitiva y la elevada capacidad de innovación consecuencia de esta disrupción tecnológica exige a las empresas una mayor capacidad de reacción para adaptarse a esta nueva realidad.

Las TIC se configuran como una pieza clave en el diseño y desarrollo estratégico y organizativo ya que permiten generar gran cantidad de información debiendo ser analizada y convertida en conocimiento para la toma de decisiones. La capacidad de las organizaciones para ser competitiva va a estar directamente influenciada por su habilidad de incorporar las competencias y aptitudes necesarias para gestionar eficazmente.

Algunos de los principales efectos que se derivan de la aparición de las nuevas tecnologías en las organizaciones tanto a nivel interno como externo y en general en las sociedades son los siguientes:

- Los nuevos emprendedores y microempresas ganan peso frente a las pymes. Estas pequeñas empresas nacen en el seno de un entorno conectado en red, con organizaciones más planas y abierta y en las que sus gestores están habituados a manejar relaciones colaborativas. Esto hará posible que una organización pequeña sea muy grande gracias a la colaboración de redes.
- La línea media empresarial, el mando intermedio, irá desapareciendo. Su rol quedará en manos de la tecnología suministrando la información de control y de gestión.
- Un elevado número de puestos de trabajo desaparecerán, aunque obviamente aparecerán nuevos empleos necesariamente más cualificados.
- Una de las consecuencias más evidentes de la revolución tecnológica es la sensación de inmediatez que, junto a la visión cortoplacista de la mayoría de las empresas, exige rápidas actuaciones.
- Diseño e implantación de puestos de trabajo colaborativo tanto hacia dentro de la empresa como hacia fuera (clientes y mercado). Las tecnologías y redes sociales facilitan enormemente la colaboración activa del cliente en la empresa como por ejemplo, la colaboración en el diseño de nuevos productos. Se trata de una tendencia que ya practican muchas empresas y que genera elementos de confianza mutuos. También se camina a una tendencia hacia la co-decisión y co-creación con los propios empleados.

Como vemos, la forma de hacer las cosas cambia y esto exige también importantes cambios en las personas que forman las empresas. No es tanto que las tecnologías cambian las estructuras como que las personas transforman las organizaciones, ya que son estas las que con su talento en la generación de ideas mantienen en pie la empresa.

**Figura 2. 1. Efectos de la Disrupción Tecnológica en las Organizaciones**

*Fuente. Elaboración propia*

Este conjunto de factores permite introducir importantes cambios estratégicos y organizativos en las empresas con la finalidad de obtener organizaciones más flexibles. En la actualidad las organizaciones se están moviendo desde unas jerarquías coordinadas centralmente<sup>3</sup>, hacia una variedad de estructuras flexibles como los modelos «redárquicos» o las «estructuras en red».

Las estructuras verticales que hemos estudiado en el primer capítulo todavía sobreviven en muchas empresas. Por su parte, las estructuras horizontales o planas buscan eliminar esa naturaleza jerárquica propia de la organización vertical y aplanar el poder.

El principal objetivo de las organizaciones es el de obtener resultados y la estructura es un medio para conseguirlos. A la hora de definir, revisar y adaptar las estructuras organizativas, las compañías deben poner el foco de atención en nuevos aspectos:

- Disponer de organizaciones flexibles y adaptables a los cambios, buscando un equilibrio entre estructura y flexibilidad
- Orientar la actividad hacia los resultados y la consecución de objetivos
- Colaboración entre las empresas
- Transparencia de la información
- Desarrollar enfoques motivadores en la gestión de talento y de las personas
- Dejar de lado las líneas rectas y fomentar el trabajo en red, donde la comunicación fluya con facilidad en todas las capas de la organización.
- Reconstruir los flujos de trabajo para aprovechar el talento tanto remoto como interno.

<sup>3</sup> Como ya vimos en el apartado 1.2.2 en Dimensiones de la Estructura Organizativa.

Todo ello va a suponer un cambio no solo en la forma de organizar las empresas sino también en la dirección empresarial y en la forma de trabajar de las personas.

### **2.1.1. Cambio en las Organizaciones**

Las empresas se están esforzando por introducir formas libres de organización del trabajo donde los propios trabajadores son los que deciden cómo y con quien trabajar.

La división del trabajo cambia de una estructura cerrada y jerarquizada a una estructura abierta, informal e interconectada en la que se promueve y se premia la colaboración.

En una división del trabajo clásica y jerarquizada hay comodidad y seguridad, el puesto de trabajo está definido y es el jefe el que decide cual es la mejor manera de realizar el trabajo. Por el contrario, en una organización abierta la incertidumbre es mayor, los puestos de trabajo en ocasiones no están definidos del todo y su contenido depende del talento y la forma de actuar de los trabajadores.

La siguiente tabla pone de manifiesto los cambios más significativos que están teniendo lugar dentro de las empresas.



**Tabla 2. 1. Cambios en la Organización de la Empresa**

<b>Organización Jerarquizada (1.0)</b>	<b>Organización Flexible (2.0)</b>
Estructura cerrada	Estructura abierta y extendida en red
Unidad de cadena de valor. Todas las actividades se asumen en el seno de la organización	Funciones diluidas. Proyectos, procesos, redes colaborativas
Nula o escasa colaboración externa	Colaboración externa amplia
Flujos normalizados	Flujos poco normalizados y cambiantes
Jerarquía fuerte y poder definido	Liderazgo fuerte y compartido
Escala de niveles amplia	Escala de niveles corta, corto proceso de decisión
Comunicación descendente	Comunicación abierta y en todos los sentidos
El organigrama representa el poder	Los nodos de la red representan el conocimiento y la influencia
Información escasa y restringida	Información compartida
Órdenes y estrategia desde arriba	Estrategia del equipo

*Fuente. Elaboración propia en base a Giner de la Fuente*

### **2.1.2. Cambio en la Dirección de Empresas**

En las nuevas organizaciones se están produciendo cambios en las formas de dirigir personas, dotándoles de mayor autonomía y capacidad de participación en las decisiones de la empresa. El jefe ya no es suficiente y las características de dirección propias de organizaciones clásicas son de difícil aplicación en entornos complejos donde se exige tomar decisiones rápidas más propias de organizaciones flexibles.

Los cambios en cuanto a estilo de liderazgo y la forma de conducción de las empresas constituyen un reto para el sistema de dirección empresarial, teniendo en cuenta que uno de los principales factores que frenan el paso hacia un cambio en la dirección de las organizaciones es el miedo al cambio y la pérdida de poder que generan estos nuevos modelos organizativos para los directores.

**Tabla 2. 2. Cambios en la Dirección de Empresas**

<b>Organización Jerarquizada (1.0)</b>	<b>Organización Flexible (2.0)</b>
Actúa mediante órdenes e instrucciones en sentido descendente	Impulsa, anima y coordina
Deja poco espacio a la participación	Anima la participación e iniciativa
Crea relaciones verticales	Crea relaciones profesionales de equipos
Se arroga la autoridad en base al poder de ser jefe	Da autoridad a los propios trabajadores y equipos
Restringe la información	No restringe la información ni la comunicación
Premia la fidelidad y permanencia	Premia el talento y el valor aportado
No considera necesaria la motivación	Considera la motivación y el compromiso
El trabajador está para actuar, no para pensar	Apoya e impulsa a otros para que encuentren soluciones
No lidera	Si lidera

*Fuente. Elaboración propia en base a Giner de la Fuente*

### **2.1.3. Cambio en las Personas**

Las personas no son ajenas al impacto que los nuevos modos y formas de trabajo se están produciendo y se están dando cuenta de que los hábitos aprendidos en el pasado ya no sirven para desempeñar eficazmente el trabajo en las organizaciones. Hoy en día las que personas están más cualificadas que nunca, pasando de ser un recurso más de la empresa a sujetos que aportan conocimiento y valor a la empresa, dejando de pensar en el tiempo que pasan en el puesto de trabajo de modo presencial para pasar a pensar que iniciativas y resultados pueden aportar al proyecto de la empresa.

Entienden que ellos mismos son responsables de su propio proyecto personal y profesional y de ello depende su estabilidad económica.

**Tabla 2. 3. Cambios más significativos en las Personas**

<b>Organización Jerarquizada (1.0)</b>	<b>Organización Flexible (2.0)</b>
Un recurso	Un valor diferencial
Se aprecia su habilidad y capacidad para hacer trabajo repetitivo. Fácilmente sustituibles	Se busca conocimiento, liderazgo e iniciativa haciendo más compleja su sustitución
Trabaja en tiempo “permanence”	Trabaja por objetivos
Trabajo concreto y repetitivo	Trabajo amplio y diverso
Permanece en el mismo puesto y empresa	Puestos menos definidos. Rotación de puestos y empresas
No siente necesidad de formación continuada o especializada	Necesita formación continuada, especializada y múltiple
Busca estabilidad y permanencia	Busca empleabilidad
No necesita dotes de liderazgo	Debe tener dotes de liderazgo
Su puesto de trabajo es físico en la empresa	Su puesto de trabajo es cada vez más virtual y fuera de la empresa

*Fuente. Elaboración propia en base a Giner de la Fuente*

## **2.2. Nuevos Modelos Organizativos**

Siguiendo a Bueno (1996) empleamos la denominación formas organizativas complejas para referirnos a los nuevos planteamientos estructurales, centrados fundamentalmente, en explicar las nuevas formas organizativas que de un modo creativo adoptan las organizaciones para responder a los cambios del entorno actual.

Para poder sobrevivir en este nuevo entorno, las organizaciones deben ser capaces de adaptar su actividad y tecnología a las exigencias actuales. De tal modo se consiguen organizaciones más flexibles capaces de llevar a cabo innovación en productos y procesos, reducción de costes y mejorar en calidad y servicio al cliente. Ante esta búsqueda de flexibilidad y rapidez de respuesta han surgido nuevos modelo que intentan ser la base de la organización de las empresas y que además den soporte a unas relaciones estables entre distintas organizaciones que nacen de la necesidad de responder en el entorno con estrategias de cooperación.

### 2.2.1. Características de las Organizaciones Flexibles

Se hace imposible dar una explicación estructurada y mecánica para cada tipo de nueva organización, pues cada una de ellas es diferente del resto, pero a la vez comparten numerosos aspectos.

De forma general se enumeran una serie de características comunes a estas nuevas formas organizativas:

- Organizaciones más horizontales y planas: se reduce la jerarquía para una mayor autonomía de los trabajadores. Las organizaciones horizontales se construyen sobre dos pilares básicos: el trabajo en equipo y la responsabilidad sobre los resultados.
- Organizaciones más flexibles y globales: canalizan la información entre un conjunto de unidades muy descentralizadas capaces de reducir el tiempo de comunicación y reacción. Permite una rápida capacidad de adaptación ante los cambios internos de la organización y del entorno, confiriendo la agilidad y dinámica necesaria para desarrollar capacidades estratégicas.
- Organizaciones basadas en el conocimiento: la sociedad actual es una sociedad del conocimiento caracterizada por el auge de las telecomunicaciones y la automatización de procesos, que tiende a la globalización, tanto en el ámbito individual como organizacional. De modo que, en una economía donde existe gran incertidumbre, los mercados y los competidores se multiplican y los productos se hacen obsoletos casi de un día para otro, la única fuente segura y duradera de ventaja competitiva es el conocimiento.
- Libre flujo de información: la flexibilidad provista por la capacidad de los empleados y equipos para dar respuestas rápidas y eficaces implica la necesidad de que la información fluya libremente en todas las direcciones estando a disposición de quienes puedan necesitarla.
- Mayor autonomía de los empleados: se integran en las empresas teniendo en cuenta la cultura empresarial, estrategias, misión, valores y códigos de conducta. Son empleados que en general valoran el salario pero también la formación y la empleabilidad.
- Énfasis en las competencias personales más que en la especialización: la necesidad de ajustarse con rapidez a los cambios exige flexibilidad y adaptabilidad de los trabajadores y el desarrollo de nuevas capacidades para integrarse en diferentes equipos y desempeñar roles diversos.
- Redefinición de los mecanismos de coordinación y control: la coordinación se logra mediante la adaptación mutua y la estandarización de las normas, más que en la supervisión directa.

- Gestión de sus relaciones con otras organizaciones: esta gestión se asienta sobre un análisis previo de la cadena de valor, que permite determinar el peso y el valor de la contribución de las distintas actividades primarias y de apoyo.

### **2.2.2. Diseño de Nuevos Modelos Organizativos**

Existen multitud de propuestas de denominaciones sobre las nuevas formas organizativa, muchos autores siguieron nuevas tendencias de diseño organizativo provocando un solapamiento y utilizando términos distintos para describir un mismo modelo organizativo.

El estudio de todos ellos nos lleva a proponer las siguientes tipologías de estructuras organizativas basadas en la flexibilidad como característica común a todas ellas (Aguirre, 1999; Bueno Campos, 1996; Padilla Meléndez, 2001; Morcillo y Rodríguez Pomedá, 2001).

#### **Estructura en Trébol**

Handy propone la consideración de la organización en trébol para significar la adecuación de las organizaciones a situaciones de dinamismo, complejidad e incertidumbre. Este modelo basado en el concepto de red, consta de una imagen de la organización como un trébol formada por tres tipos de fuerzas de trabajo correspondiente a cada una de las hojas del trébol:

- La primera hoja está integrada por el núcleo de la organización, es decir los trabajadores principales. El núcleo central está muy profesionalizado y lo forma un reducido número de personas que realizan el 80% del trabajo de la organización, tienen dedicación completa y su cualificación y compromiso con la empresa son muy elevados.
- La segunda hoja, hace referencia a las empresas subcontratadas que prestan sus servicios a la organización principal. Una vez finalizado el trabajo no queda ningún vínculo contractual entre ambas.
- En la tercera hoja, está la fuerza de trabajo flexible formada por trabajadores a tiempo parcial y trabajadores temporales que son contratados en función de las necesidades de la organización según su actividad.

En una fase de diseño más avanzada se añadiría una cuarta hoja que integra a un cliente cada más implicado en el proceso de negocio de la empresa.

El trabajo en la organización trébol no es fácil de gestionar pues cada hoja requiere una gestión diferente.

## **Estructura Federal**

La organización federal es un tipo de organización propuesta por Handy para el cual el federalismo, más que una estructura política o un sistema, es una forma de vida. Nace a partir del concepto red y es una extensión del diseño divisional basado en el producto ya que se basa en la coalición de cuasiempresas.

Esta organización cuenta con una organización central o empresa núcleo que proporciona liderazgo y planificación global a la red, así como una serie de unidades de negocio relativamente pequeñas, llamadas unidades federales frontales que poseen un alto grado de autonomía y flexibilidad, aunque sobre ellas la organización central ejerce un estrecho control.

La estructura federalista implica 4 principios según Handy (1992, p.44):

- Principio de subsidiaridad, sitúa el poder en los niveles jerárquicos más bajos de la empresa.
- Crea interdependencia y evitar la concentración de poder. En las organizaciones federales el poder se extiende evitando el riesgo de la burocracia central.
- El federalismo necesita una ley y un lenguaje común, es decir, una manera uniforme de hacer negocios.
- La separación de poderes hace que la gestión, el seguimiento y el gobierno se lleven a cabo desde unidades pequeñas.

Handy considera que existe una forma de pensar federal que se irá extendiendo en la gestión de las empresas modernas y que se concreta en una serie de máximas que son: las personas tienen a la vez el derecho y el deber de ser responsables en su trabajo, la autonomía implica tener que gestionar espacios vacíos, la doble jerarquía es útil y necesaria y por último, lo que es bueno para mí debería ser bueno para la empresa.

La ventaja más evidente de la forma federal es la combinación de autonomía y cooperación, es decir, siendo independientes y pequeños gozan de las ventajas de los grandes.

## **Organización Hipertexto**

Nanoka y Takeuchi (1995) describen la estructura hipertexto, como la consecuencia de una estructura organizativa en red basada en el conocimiento y el aprendizaje organizacional<sup>4</sup>, capaz de crear nuevas formas de relación e interactuar a través de las redes tanto internamente con sus miembros, como externamente con su entorno.

---

<sup>4</sup>Organización Aprendiente: ser una organización que aprende es el resultado de haber comprendido que la ventaja competitiva no se encuentra únicamente en el producto, en la excelencia del servicio o en el desarrollo tecnológico. Una organización aprende cuando captura, usa y comparte el conocimiento que se genera en ella de modo que todos sus miembros pueden trabajar juntos para cambiar el modo en que la organización responde a los problemas y desafíos.

F. Sáez Vacas, O. García, J.Palao y P. Rojo caracterizan esta forma organizativa por la coexistencia y superposición de distintos extractos, o capas organizativas:

- Capa del sistema de negocios: parte burocrática de la empresa y dedicada al desarrollo de la actividad principal que configura la estructura jerárquica y funcional de la empresa.
- Capa de equipo de proyecto: Del sistema de negocios, surgen una serie de *equipos de proyecto* que van realizar su actividad ajustándose a las necesidades y especificidades de sus clientes. Para ello lo importante son las actitudes, conocimientos, las habilidades, la experiencia y las destrezas de los miembros que configuran dicho equipo.
- Capa base del conocimiento: parte donde se almacena el conocimiento generado en las anteriores capas y que posteriormente pueda ser de utilidad.

Lo particular y único de la organización hipertexto, es la existencia de tres niveles diferentes dentro de la misma organización y el uso de una base de conocimiento que reside en todos ellos, cruzándolos en una interacción dinámica. A medida que un equipo de proyecto va actuando, adquiere una serie de conocimientos y experiencias que van a tener gran valor para la empresa y una vez finalizado el proyecto por el que fue creado, sus integrantes retornan a sus puestos originales.

El problema surge por la volatilidad de esos conocimientos adquiridos con la realización del proyecto que terminan por olvidarse y la empresa se ve obligada a iniciar un nuevo y costoso proceso de aprendizaje. Para evitar este despilfarro de recursos, las empresas deben componer una base de conocimientos los cuales queden a disposición de otros miembros de la empresa que vayan a acometer proyectos que tengan algún punto en común.

Este modelo organizativo se adapta especialmente a aquellas organizaciones que habitualmente abordan proyectos bastante similares entre sí y que poseen un alto índice de rotación de trabajadores.

Si damos un paso adelante llegamos a la estructura hipertrébol, la cual surgen de la combinación de la estructura trébol y de la estructura hipertexto, potenciando los procesos innovadores en la empresa.

### **Organización Hipertrébol**

La estructura hipertrébol se caracteriza por ser lo suficientemente flexible como para adaptarse a la realidad del entorno, detectando las necesidades de los clientes, anticipándose a las mismas, y, a la vez, sistematizando toda la información para convertirla en conocimiento y utilizarla de forma que le permitan conseguir las deseadas ventajas competitivas.

Los trabajadores van estar aprendiendo continuamente de las necesidades y preferencias de los clientes sin llegar a constituir un equipo de proyecto como en la estructura hipertexto (capa equipo de proyecto), sino que a través de la actuación individualizada de los profesionales se constituye un equipo de proyecto virtual, configurado por todas las personas que vayan a atender a los clientes.

Además la estructura hipertrébol se asemeja a la filosofía de la estructura en trébol” intentando flexibilizar y agilizar la estructura básica de la empresa, sin perder sus competencias personales.

En el modelo hipertrébol van a ser imprescindibles la motivación de los trabajadores y las buenas relaciones contractuales con los proveedores y la adecuada calidad ofrecida a los clientes. La alta dirección va a tener que implantar una cultura de colaboración y participación en el proyecto común basada en un clima que potencie la transmisión de conocimientos entre los integrante de la misma de forma que constituyan una buena base de conocimiento que favorezcan las situaciones futuras de la empresa.

Por último, dentro de las organizaciones reticulares – en red- podemos distinguir entre la organización virtual y la organización en red propiamente dicha. Se trata de los modelos más recientes que van más allá de la propia organización creando lazos temporales con diferentes empresas.

### **Organización Virtual**

La organización virtual es un tipo de estructura organizativa por el que existe un interés creciente en la literatura (Davidow y Malone, 1992; Handy, 1995; Bueno, 1996; Travica, 1997; Cuesta, 2004, entre otros) y nace esencialmente, con el objetivo principal de la flexibilidad.

Se trata de una red de organizaciones, independientes entre sí, que se unen de manera temporal para conseguir un objetivo común a todas ellas, explotando una oportunidad concreta de mercado. La principal característica de este tipo de estructuras es la utilización como base de las tecnologías de la información y la comunicación (Cuesta, 2004).

Existen dos condiciones estructurales básicas que dan lugar a la organización virtual: la dispersión geográfica de las unidades organizativas y la existencia de un proceso productivo que no puede ser completado sin la ayuda de las TICs.

En base a lo anterior, Fernández Calvo define la organización virtual como sigue:

- Como red temporal de empresas que tienen un objetivo común y se relacionan entre sí principalmente mediante tecnologías de la información.



- Como empresas capaces de poner en el mercado de forma extremadamente rápida productos y servicios que satisfacen las necesidades de los consumidores.
- Como empresas que utilizan subcontratos para conseguir sus objetivos.

En la organización virtual, la empresa mantiene un núcleo central de todas las actividades en las que está especializada, mientras que el resto de funciones son subcontratadas a otras organizaciones o individuos con lo que se establecen alianzas o redes de colaboración, que se mantienen mientras el vínculo sea beneficioso.

Estos acuerdos descansan sobre el principio de temporalidad, poniendo de manifiesto la elevada flexibilidad que exige este tipo de estructuras productivas, esto es, las empresas colaboran y cooperan para explotar diversos tipos de negocio y/o mercados en alianzas en las que aportan sus capacidades tecnológicas.

En este contexto se ponen de manifiesto las siguientes características:

- Excelencia: El conjunto de empresas que constituyen la empresa virtual se beneficia de la aportación específica en las tareas esenciales de cada empresa.
- Adaptabilidad: La organización virtual es ágil en su estructura interna, normas y regulaciones
- Tecnología: Utilización de las TIC como base de negocio, posibilitando un permanente flujo de información entre las empresas y sus clientes.
- Confianza: Aspecto fundamental en este tipo de estructuras que comparten un objetivo común donde los miembros son altamente interdependientes.
- Ausencia de límites: Este nuevo modelo organizativo redefine los límites tradicionales de la empresa. La empresa virtual se constituirá como un modelo corporativo flexible y fluido que facilite en cada momento los conocimientos y recursos necesarios para realizar el trabajo requerido.

### **Organización Red**

Montoro Sánchez, define las redes organizativas o redes estratégicas como “una nueva forma organizativa formada por dos o más organizaciones independientes vinculadas por relaciones que les permitan lograr y/o mantener ventajas competitivas”.

El principio de la red es la autoorganización de manera que una empresa puede unirse a otras empresas de forma independiente y a su vez interactuar con ellas en una corriente continua de posibilidades de negocio mediante la generación de información valiosa. Esta estructura en red no se

basa en relaciones de dependencia jerárquica, sino en un orden emergente que nace de manera natural.

La organización en red permite la búsqueda de complementariedades y la puesta en común de recursos y esfuerzos que permitan hacer una utilización más completa de los activos que posee cada uno de los agentes integrantes de la red, y de tal modo contribuir a desarrollar nuevos productos, compartir tecnologías o posicionarse en distintos mercados.

Para una empresa individual el principal beneficio de la participación en la red es la oportunidad de alcanzar su competencia distintiva particular.

La estructura de una red está constituida por polos o nodos de la red y conexiones o relaciones entre los polos (Padilla Meléndez, 2001).

Los polos son los elementos principales de la estructura y funcionan igual que lo harían los departamentos en cualquier estructura tradicional. Estos nodos constituyen equipos de trabajo que se mueven por objetivos.

Las conexiones entre los polos pueden ser de cinco modalidades diferentes: orden burocrático (órdenes, estándares compartidos, procedimientos), económico (transacciones monetarias), operativo (trabajo en común, toma de decisiones colectiva, recursos compartidos), culturales (valores compartidos), informativos (acceso a las fuentes de información, intercambio de información).

Las conexiones o vínculos entre polos se pueden definir por su fuerza o intensidad en función de la frecuencia y duración del contacto o por su estabilidad en el tiempo, la intensidad de los reportes entre los miembros de la red y por la multiplicidad de relaciones que cada miembro pueden tener dentro de la red.

En cuanto al análisis de redes no se encuentra un único modelo de red específica o definida sino que existen múltiples formas determinadas por la forma que adopten, sus características o propiedades.

- Redes Internas o Intraorganizativas y Redes Externas o Interorganizativas.

Las redes internas o intraorganizativas son el modelo más parecido a las empresas tradicionales. Con el fin de lograr una mayor flexibilidad, las organizaciones están tendiendo a derribar sus jerarquías y barreras interdepartamentales en busca de mejorar la coordinación entre unidades. Asimismo, tienden a reducir su tamaño para conseguir mayor agilidad y actuar a través de un complejo entramado de unidades organizativas autónomas, orientadas hacia el mercado y vinculadas entre sí horizontalmente.

Además de atender a la eliminación de las barreras internas, las organizaciones también están tendiendo a la eliminación de las fronteras con su entorno a través de redes externas o interorganizativas, procediendo al establecimiento de una amplia gama de acuerdos de colaboración y alianzas con otras organizaciones.

Con frecuencia, la adopción de una forma de red interna por parte de una organización, va acompañada de la creación de una red externa; la reducción de tamaño que supone la primera contribuye a incrementar la flexibilidad y adaptabilidad organizativa y, al mismo tiempo, demanda el establecimiento de acuerdos con el fin de ampliar el alcance de las actividades de la organización.

- Redes verticales con clientes y proveedores y redes horizontales con otras empresas.

En las redes verticales las empresas se situaron en posiciones distintas y consecutivas en la cadena productiva y se asocian para alcanzar ventajas competitivas que no podrían obtener de forma individual.

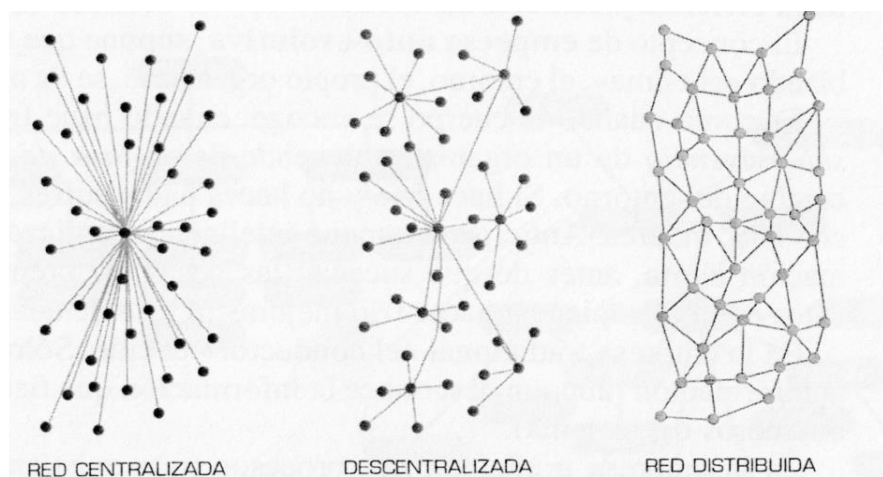
Las redes horizontales están compuestas por empresas independientes entre sí pertenecientes a un mismo sector, agrupándose para la producción o comercialización de un mismo producto y especializándose cada una de ellas en distintas partes y componentes del mismo. Este grupo de empresas cooperan entre sí en algunas actividades, pero compiten en un mismo mercado, es decir, ocupan el mismo lugar en la cadena productiva.

Sobre la base de su morfología las redes pueden catalogarse en tres tipos (Pablo Ramos, 2008):

**Red Centralizada:** existen varias empresas vinculadas alrededor de una empresa u organización principal denominada núcleo. Todos los nodos menos uno, son periféricos y solo pueden comunicarse a través del nodo central.

**Red Descentralizada:** se establecen relaciones bilaterales entre los nodos próximos. Como resultado no existe un único nodo central sino un centro colectivo de conectores.

**Red Distribuida:** relaciones tridimensionales entre cualquiera de ellos. Todos los nodos se conectan entre sí sin que tengan que pasar por uno o varios centros.

**Figura 2. 2. Topología de Redes**

*Fuente. Modelo Organizativo en Red P. Pablo Ramos (2008)*

Como reflexión final, todos los nuevos modelos anteriormente descritos presentan una complejidad teórica que en muchas ocasiones son de difícil implantación a la realidad organizativa de muchas empresas. Si bien, todo indica que con el tiempo estos nuevos modelos se irán imponiendo, por el momento convivirán con los modelos jerárquicos tradicionales pese a su oposición.

Quizás lo que ayudará a acelerar un poco el tiempo de transición serán los costos, ya que el *networking*<sup>5</sup> agiliza los procesos y la toma de decisiones, en oposición a los altos costos de la cadena de mando y las estructuras jerárquicas y burocráticas de antes.

---

<sup>5</sup> Creación de una red de contactos profesionales que pueda dar lugar a nuevas oportunidades de negocio.

**Figura 2. 3. Ejes de los Nuevos Modelos Organizativos**

*Fuente. Elaboración propia*

Podemos concluir que de todos los modelos organizativos presentados, el eje principal son las personas que generan nuevas relaciones y recursos. No hay división del trabajo puesto que cada persona crea, genera, modifica y adapta su trabajo a la organización; no hay especialización sino formación continuada y un adoctrinamiento intrínseco a la forma de actuar, trabajar, desarrollar habilidades y competencias.

Si en la era industrial el factor básico de funcionamiento era las máquinas, en la sociedad de la información y el conocimiento son las personas con sus conocimientos, habilidades y competencias.

## **2.3. Competencias para el Trabajo en Organizaciones Flexibles**

Los trabajos más cercanos a modelos flexibles se caracterizan por el manejo de conocimientos, multiplicidad de agentes, alto nivel de complejidad y alta flexibilidad espacial y temporal.

Según el World Economic Fórum, que aporta predicciones de cómo será el trabajo en el futuro, las capacidades que utilizamos para el trabajo en la actualidad están cambiando y que no son las que nos van a hacer falta en poco tiempo, siendo la resolución de problemas y el pensamiento crítico las habilidades más demandadas en el futuro próximo.

### **2.3.1. Nuevas Habilidades Gerenciales**

Los líderes no son ajenos a los cambios producidos de una sociedad predominantemente industrial y a una sociedad del conocimiento y por ello necesitan competencias que les permitan entender la perspectiva de esta nueva naturaleza del trabajo del siglo XXI. Para lograr el éxito de las organizaciones, deben liderar las empresas hacia un clima que impulse el conocimiento, la capacidad de innovar y aprovechar las oportunidades presentes en el ambiente empresarial.

El liderazgo en las organizaciones se ha convertido en algo más sutil que exige más habilidad e inteligencia, los trabajadores necesitan líderes que desarrollen un liderazgo visible y positivo consiguiendo que los trabajadores aporten lo mejor de cada uno en función del proyecto que integran, les den feedback y les acompañen en su desarrollo.

Nagel y Allen indican que los gerentes, tendrán que establecer relaciones con personas que nunca vean, y deberán aprender a confiar y ofrecer confianza. Estos nuevos directivos no solo dirigirán a trabajadores subordinados tradicionales, sino también a empleados temporales o personas que no son empleados de la empresa sino que trabajan para suministradores o distribuidores. Además precisan saber gestionar canales mucho más fluidos, estructuras no laborales y encajar estas realidades en los marcos legales de cada país.

La intuición y capacidad de creación deben ir acompañadas de conocimiento, ya que nos encontramos en un contexto donde es imprescindible controlar los flujos de información y tener agilidad para tomar decisiones en plazos más cortos.

### 2.3.2. Competencias de los Equipos Virtuales

El trabajo mediante equipos virtuales<sup>6</sup> supone una tendencia en aumento en la medida en que las tecnologías han modificado los esquemas de comunicación.

El maremoto tecnológico ha transformado por completo el mundo laboral, la tendencia es que existan menos puestos de trabajo físicos, es decir, menos personas que trabajan diariamente en una oficina física cumpliendo un horario determinado, los trabajadores son cada día más nómadas en busca de espacios y horarios flexibles y las organizaciones deben abordar a tiempo esos procesos pudiendo trasladar la oficina al Smartphone, tablet o a cualquier dispositivo móvil con acceso a internet. En definitiva se trata de un necesario cambio de cultura, que impregne de forma transversal a toda la compañía

La problemática que plantea el trabajo mediante equipos virtuales, tiene que ver con los procesos de socialización. Los pilares básicos: cultura, tiempo y espacio compartido son difícilmente aplicables a los modelos de trabajo en red. Para romper con esta sensación de aislamiento, los equipos deben fijar horarios de comunicación frecuentes y han de personalizar la relación con cada miembro del equipo sobre valores como la confianza, la lealtad y la retroalimentación.

Asimismo, los directivos deberán favorecer redes de comunicación internas promoviendo espacios virtuales de socialización online como comunidades virtuales corporativas, para que los profesionales se conozcan de forma similar a si compartieran espacio (Lombardero, 2015).

Una de las consecuencias del cambio en la forma de entender el trabajo en estos nuevos modelos organizativos tiene que ver con la pérdida de vigencia de las habilidades y conocimientos necesarios para desempeñar un puesto de trabajo. Si se tiene en cuenta que el resultado final de cualquier proyecto se encuentra condicionado por el nivel de calidad de capital humano y que cada vez se necesitan mayores niveles de conocimientos y capacidades, surge la necesidad de implantar modelos de aprendizaje continuos que permitan a los empleados adquirir esas competencias de manera rápida y sencilla.

Dentro de este contexto las organizaciones demandan trabajadores capaces de entender y usar las nuevas tecnologías de la información, preparados para adaptarse a los cambios, trabajar eficazmente en equipo, dispuestos a asumir riesgos, y capaces de manejarse con solvencia en situaciones de máxima ambigüedad o incertidumbre (Barrera, 1996).

Autores como Acevedo, Álvarez, y Moreno (2015), han seleccionado un conjunto de competencias imprescindibles para el trabajo en red, las cuales se han dividido en tres subgrupos y que muestran con claridad el gran desafío que supone estar preparado para trabajar y vivir en red.

---

<sup>6</sup> Grupo de personas que hacen uso de las tecnologías de la información y la comunicación para trabajar desde diferentes lugares sin barreras de tiempo y con elementos de cooperación que persiguen objetivos comunes.

Tabla 2. 4. Subgrupos de Competencias para trabajar en red

Subgrupos	Competencias
<b>Habilidades en red</b>	<p><b>Gestión de la información:</b> Capacidad para acceder a información relevante, valorar su fiabilidad y utilizarla de manera crítica.</p> <p><b>Comunicación efectiva en la distancia:</b> capacidad para el uso de las TICs (Teléfono, mensajería instantánea, e-mail), escuchar y comprender al interlocutor.</p> <p><b>Control de la atención:</b> capacidad para repartir adecuadamente el tiempo entre las tareas a realizar y su prioridad relativa.</p>
<b>Mantener el equilibrio de roles</b>	<p><b>Liderazgo en red:</b> capacidad para liderar y conectar el trabajo de personas distribuidas en red.</p>
<b>Desarrollar capacidades generativas de red</b>	<p><b>Visión sistemática en red:</b> capacidad para entender cómo se organiza el trabajo en red, el entorno complejo y obtener valor de él.</p> <p><b>Simplificación de la operación:</b> capacidad para ejecutar tareas mediante procesos sencillos obteniendo resultados fácilmente integrables en el objetivo global.</p> <p><b>Creación y cuidado de redes de trabajo:</b> capacidad para crear y mantener redes de colaboración dentro y fuera de la organización.</p>

*Fuente. Adaptado de "Competencias para trabajar en red: modelo teórico y casos de aplicación a redes interorganizativas". Acevedo y otros, 2015.*

El primero de los subgrupos incluye las competencias más básicas necesarias para desenvolverse en entornos red, como son la gestión de la información y el uso de las tics, gestión de la comunicación efectiva en la distancia o el control de la atención.

El segundo subgrupo incluye las competencias necesarias para mantener el equilibrio de roles dentro de la red, es decir, aquellas competencias capaces de reducir las tensiones nocivas en la red, motivar y estimular el trabajo en equipos de red ejerciendo el liderazgo.

El tercer subgrupo, tendría una incidencia particular en el éxito de las redes e incluiría competencias tales como capacidad para crear y cuidar redes de trabajo, visión sistemática en red y simplificación de las operaciones.



El desarrollo de las capacidades es uno de los pilares fundamentales en las estrategias organizacionales de redes, pues su planteamiento ayuda a identificar las carencias de capacidad individual y colectiva que necesitan subsanarse (Moreno, 2009).

Por ello, más allá de las competencias comunes a cualquier organización, las redes deben fortalecer en sus integrantes las llamadas “capacidades generativas”. Moreno, define las capacidades generativas como “aquellas que permiten dar respuestas adecuadas en entornos complejos, cambiantes y diversos”.

De tal modo la visión sistemática en red sería la capacidad para entender de forma crítica las implicaciones de la sociedad en red en el ámbito profesional, adoptando el uso de las TICs como medio para la generación de conocimiento y uso compartido del conocimiento entre las personas. Frente a modelos de trabajo tradicionales donde se suele afrontar una tarea tras otra, en las redes las actividades se entrecruzan y superponen, lo que requiere un control de cada una de las actividades que se están realizando. Por ello, la visión sistemática en red permite a los trabajadores manejar esos procesos paralelos y fragmentados.

La simplificación de las operaciones hace referencia a saber transformar lo complejo en partes, y que estas partes sean abordables para quienes las tienen que trabajar. Es imprescindible el pensamiento sistemático en red apoyándose en procesos, plataformas de gestión de conocimientos y marcos de RR.HH excelentes. Esta competencia es clave para los directivos.

Por último, la creación y cuidado de redes de trabajo sería una competencia esencial para la gestión de la red, por cuanto incluiría los aspectos relacionados con el liderazgo, la cooperación y el mantenimiento de equilibrios entre roles dentro de la red.

Contar con estas capacidades resulta muy complejo ya que no basta con que una persona posea ciertas capacidades, sino que se trata de un desafío grupal y organizativo.

## **2.4. Problemática del Trabajo en Organizaciones Flexibles**

La falta de un marco teórico riguroso y la fragmentación que conlleva la elevada conectividad, hace que las organizaciones conectadas en red sean más difíciles de gestionar y controlar que las organizaciones organizadas de forma jerárquica.

Las organizaciones conectadas en red son más propias de empresas tecnológicas, con un alto grado de innovación u organizaciones pequeñas en las cuales no están claramente identificadas sus fronteras y tienden cada vez más a formar redes de colaboración ganando en flexibilidad a las grandes empresas. Por su parte, las grandes corporaciones han respondido a este

desafío mediante su descentralización interna, en las cuales sus departamentos y divisiones cuentan con gran autonomía llegando incluso a competir entre ellas.

Uno de los puntos negativos que tiene esta forma organizativa, es el riesgo que tienen las empresas de convertirse en organizaciones huecas, al subcontratar aquellas actividades que por no considerarse estratégicas se externalizan para que otros la ejecuten pues cuanto más especializado esté y más necesite los recursos del resto de la red mayor será la dependencia.

Se produce principalmente en empresas tecnológicas como la empresa CISCO, que produce el 80% de los conmutadores electrónicos para las rutas de internet, pero apenas produce nada material, sino que colabora con distintas empresas en la producción de chips y componente y luego contrata otras empresas para su ensamblaje y distribución y gestión, incluso para proporcionales los ingenieros en el momento que lo precisen. En este tipo de organizaciones la unidad de actuación es el proyecto y en torno a él se organiza la tecnología, el capital y el trabajo necesario, conectando pequeñas y grandes empresas que son colaboradoras y a la vez competidoras. Es esencial para el correcto funcionamiento de la red que los objetivos que se persiguen estén claramente definidos, de lo contrario se pueden generar conflictos entre empresas o bloqueo de la actividad.

Al ser el proyecto la unidad de trabajo, las empresas optan por contratar a trabajadores por proyectos y solo durante el tiempo que dure esa actividad a cambio de no tener que asumir el coste de trabajadores fijos, adaptando su plantilla a las necesidades de cada momento. De ello se deriva la dificultad de controlar a todos los integrantes, pues su finalidad no es el control desde arriba sino dar autonomía a un grupo de personas para que hagan el trabajo. El establecimiento de ciertos procedimientos de control y evaluación exigen un alto grado de uniformidad en las practicas por lo que organizarlas puede resultar difícil y costoso.

El éxito de este tipo de estructuras depende de que haya personas motivadas pero cada vez es más habitual encontrar trabajadores desbordados por un exceso de información, permanentemente conectados y colocándolos en una situación mucho más vulnerable. Numerosos estudios empieza a demostrar que el modelo de conexión permanente y el crecimiento del número de contactos de la red dispersan tanto la atención que están minando la productividad de los trabajadores.

Autores como Dean y Webb, hablan del lado oscuro del trabajador digital “siempre conectado” y como afecta a los directivos centrándose en tres claves: primero, la disminución de la productividad, de la creatividad y de la capacidad para tomar decisiones que conlleva el trabajo multitarea; segundo, la autodisciplina necesaria para gestionar la enorme cantidad de información que llega; y tercero, el comportamiento de los directivos hiperconectados se transforma en un mal ejemplo para el resto de la plantilla, con el consiguiente impacto negativo en la productividad.

Otros autores como Sennet, enuncia los puntos críticos que amenazan a los trabajadores de entornos flexibles y que les lleva a lo que este autor denomina “la corrosión el carácter”:

- Ilegibilidad del proceso en el que se participa por exceso de fragmentación de la tarea
- La asunción por parte de los trabajadores de riesgos derivados del cambio y la incertidumbre
- Trabajo laboral que impide el arraigo emocional a un grupo humano
- Volatilidad de los planes y la relativización de éxitos y fracasos
- El excesivo protagonismo del grupo frente a la tarea individual



# **CASO PRÁCTICO**

---



## **CAPÍTULO III:**

---

### **ANÁLISIS DE LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DE GALLETAS GULLÓN**





## **3.1. Caracterización del Grupo Gullón**

### **3.1.1. Historia y Evolución**

Galletas Gullón es una empresa española dedicada a la fabricación de galletas y productos derivados del cereal. Fundada en el año 1892 por Manuel Gullón, es la única empresa galletera familiar que se mantiene activa en el sector al mando de la quinta generación.

Su sede se encuentra ubicada en Aguilar de Campoo, localidad palentina en la que esta empresa ha levantado poco a poco la fábrica de galletas más grande de Europa y una de las mayores del mundo con cuatro plantas de producción: Gullón I, Gullón II, Gullón III y la más reciente, VIDA inaugurada en el año 2015.

Desde la década de los 50, Galletas Gullón comienza un proceso de diversificación, ampliando su línea de productos tradicionales con nuevas especialidades para hacer frente a la demanda de todo tipo de clientes.

Tras un continuado esfuerzo inversor y de renovación tecnológica, Gullón dio un giro en su política comercial al crear en 1979 la primera galleta integral del mercado español y en 1986 la primera galleta con aceites vegetales, lo que dio lugar a la creación de un segmento hasta entonces inexistente en España, el de la galleta-salud, que la compañía lidera actualmente en nuestro país. Este hito le ha hecho merecedor de varios reconocimientos y galardones a lo largo de su trayectoria.

Gullón es la única empresa fabricante de galletas que permanece en activo de las cinco que llegó a albergar Aguilar de Campoo, una zona con graves problemas demográficos de apenas 20.000 habitantes en un área cercana a los 20 km<sup>2</sup>.

Una situación que explica en gran parte, la importancia para el grupo de lograr beneficios comerciales para un sector que es motor de desarrollo de los núcleos rurales no solo por ser generador de puestos de trabajo que permiten asentar a la población joven, sino por el negocio de vida que se genera con miles de transacción comerciales al año en toda la comarca.

En la actualidad su compromiso con la comarca de Aguilar de Campoo se mantiene inalterable aplicando un modelo de negocio donde el entorno es fundamental, con un elevado número de proveedores a los que compra elevados volúmenes de materia primas o materia auxiliares y servicios, contribuyendo al mantenimiento y creación de nuevas empresas en una comarca que vivió profundas crisis en los años 80 y 90 por cierre de fábricas y centros mineros.

Con todo, Gullón ha sentado las bases para mantener su posición de liderato en el sector. Sus inversiones en capital técnico y humano la convierten en una empresa moderna, en consonancia con el siglo XXI.

En la actualidad, pasa por ser considerada como la industria galletera con una mayor diversidad de productos y ha fortalecido su liderazgo en el segmento de la galleta-salud. La ampliación constante de las instalaciones, la creación de nuevas líneas de producción con la maquinaria más moderna y la tecnología más avanzada y una estrategia orientada a I+D resultado de constantes inyecciones de capital ha convertido a la compañía en una de las primeras galleteras de Europa y de las principales empresas de alimentación de España.

### **3.1.2. Misión, Visión y Principios Corporativos**

La misión de la empresa es la de ofrecer productos saludables para satisfacer las necesidades diarias de los consumidores y clientes en su elevado compromiso por elaborar productos basados en la innovación, en conjunto con su visión de ser la compañía y marca referente en alimentación saludable a nivel mundial, manteniendo el compromiso con el entorno que les rodea.

Galletas Gullón se rige por una serie de principios y valores que orientan su conducta más allá del cumplimiento de la legislación y acuerdos internacionales.

- No tomar decisiones sin considerar su valor ético, social y medio ambiental
- Buscar siempre la máxima transparencia y credibilidad
- Comunicar y hacer partícipes a todos los grupos de interés
- Fomentar la igualdad, integridad y honestidad
- Asegurar la confidencialidad y privacidad de los datos de la compañía

Del mismo modo, para alcanzar los principios y objetivos de gestión, la compañía tiene en cuenta una serie de prioridades como son las de conseguir la satisfacción de clientes y consumidores a través de productos de calidad, materias primas garantizadas y el mayor cuidado en la elaboración, mantener y mejorar el grado de desarrollo tecnológico, actuar bajo el principio de mejora continua y ante todo mantener el respeto por la seguridad y la salud de las personas y el medio ambiente.

Para Galletas Gullón la Responsabilidad Social Corporativa es un valor esencial para el correcto funcionamiento de la empresa basado en tres pilares fundamentales: vida sana, medio ambiente y compromiso social.

### **3.1.3. Cartera de Productos**

Galletas Gullón mantiene desde hace varios años una firme y decidida propuesta por la innovación para ofrecer una amplia variedad de productos que atiendan las necesidades del consumidor y aporten un valor añadido.

Gullón pasa por ser considerada como la industria galletera con mayor diversidad de productos fortaleciendo su liderazgo en el segmento de la salud, de tal modo, Gullón trabaja para ofrecer productos sin azúcar, integrales, sin grasas saturadas, sensibles a intolerancias y alergias, y adaptados a los nuevos estilos de vida de los consumidores más comprometidos con la alimentación y la salud.

Fruto de ello Gullón ofrece cinco líneas de productos: galletas sanas y fibra, galletas tradicionales, galletas para niños, especialidades y snacks/salados.

La galletera puede presumir de ofrecer una muy amplia variedad de galletas que además, han tenido distintos reconocimientos como por ejemplo la gama DietNature sin azúcares obteniendo el aval de la sociedad española de diabetes. Por su parte, la gama Vida Sana, con productos como Ligera, sin sal ni azúcares añadidos y con cereales de bajo índice glucémico, colabora con la Fundación Española del Corazón.

Otra de las variedades de Gullón es María Bio procedente de la agricultura ecológica, o la gama de galletas Sin Gluten que son aptas para celíacos y cuentan con el control de la Federación de Asociaciones de Celíacos de España.

Además, como parte de su compromiso con los objetivos de Naos (Estrategia para la Nutrición, Actividad Física y Prevención de la Obesidad), Galletas Gullón sigue trabajando para mejorar la composición de sus galletas reduciendo azúcares, grasas saturadas y sal. Prueba de ello es el proyecto Sara en el que la galletera trabaja desde el año 2011 y con el que pretende diseñar nuevos productos que ayuden a mejorar la salud de la mujer en determinadas etapas vitales.

**Figura 3. 1. Cartera de Productos de Gullón**

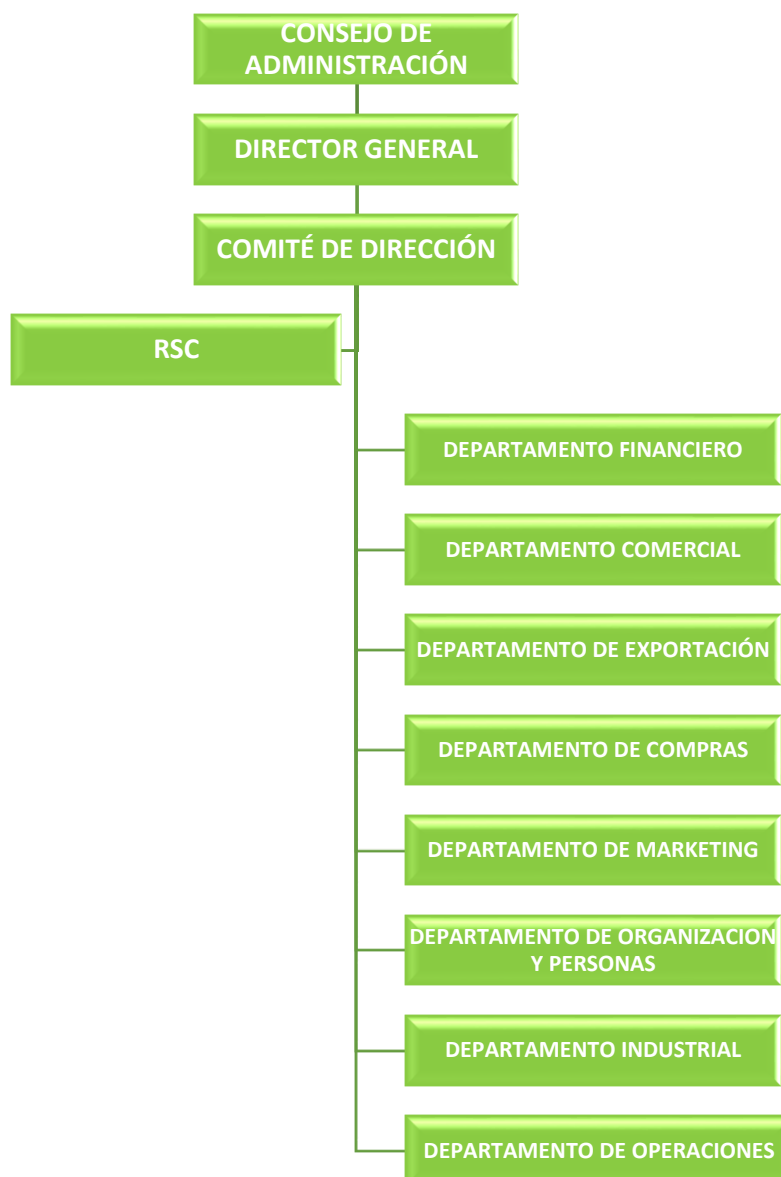


Fuente. [www.gullón.es](http://www.gullón.es)

## 3.2. Caracterización de la Estructura Organizativa

### 3.2.1. Cadena de Mando

La estructura organizativa de Galletas Gullón sigue el modelo de burocracia mecánica con departamentalización funcional. Se define como una estructura rígida, caracterizada por una gran especialización y departamentalización, alta formalización y donde la autoridad se concentra en la cúpula jerárquica de la organización.

**Figura 3. 2. Organigrama de Galletas Gullón**

*Fuente. Elaboración propia*

La estructura de la compañía tiene una estructura básica compuesta por tres niveles jerárquicos, no existiendo un elevado número de mandos intermedios.

#### I. Consejo de administración

En la parte más alta de la jerarquía está el Consejo de Administración formado por la presidenta y consejera delegada, María Teresa Rodríguez Sainz-Rozas, la familia y accionistas.

El carácter familiar de la empresa hace que el Consejo de Administración esté formado en su mayoría por los hijos de la presidenta.

## II. Director General

En segundo lugar, la Dirección General está presidida por el Director General Juan Miguel Martínez Gabaldón como único responsable.

## III. Comité de Dirección

En tercer lugar, el Comité de Dirección está compuesto por los directores de departamento. En total está formado por 8 directores.

En el año 2012 se incorpora un nuevo estrato en la estructura de la organización, el Comité de Responsabilidad Social Corporativa (RSC) mediante el cual la compañía pretende implantar un nuevo modelo de gestión empresarial.

Surge como un instrumento estratégico para la eficiencia de la compañía, permitiendo lograr ventajas competitivas, uniendo acción social y sostenibilidad ambiental.

El Comité de RSC está formado por la presidenta de la compañía, el Director General que ejerce la función de vicepresidente y la directora de comunicación, quien como secretaria se encarga de la difusión del Plan de RSC. Junto a ellos están el Director del Departamento de Organización y Personas, el Director del Departamento de Compras, Director del Departamento de Marketing, Director del Departamento Comercial y Director del Departamento Industrial y Calidad.

### **3.2.2. Departamentalización**

Los departamentos se agrupan funcionalmente en función de la naturaleza de las actividades de tal modo el Comité de Dirección está formado actualmente por 8 departamentos: Departamento Financiero, Departamento Comercial, Departamento de Exportación, Departamento de Compras, Departamento de Marketing, Departamento de Organización y Personas, Departamento Industrial y Departamento de Operaciones.

A continuación vamos a analizar la estructura de cada uno de los departamentos que componen Gullón y las particularidades que presentan cada uno de ellos.

#### I. Departamento Financiero

Es el departamento encargado de gestionar todas las entradas y salidas de dinero. Las funciones básicas que debe cumplir son las de controlar la contabilidad y la gestión de costes. El análisis de los costes determinará la

rentabilidad de la empresa y en base a ello se tomarán las decisiones oportunas.

Otra de las funciones importantes del departamento financiero, es la creación de los presupuestos que deben ser ratificados por el Consejo de Administración. Con la elaboración del presupuesto se controla dónde se va a invertir, donde gastar y se establece como plan de seguimiento para la empresa.

El departamento financiero está compuesto por el Director Financiero y los trabajadores a su cargo, encargados de las cuentas de la empresa y todas las funciones relativas al departamento.

## II. Departamento Comercial

Entre las principales funciones que derivan del departamento comercial están las de establecer cuáles van a ser los objetivos a corto y largo plazo en cuanto a las ventas de la empresa y adaptar las cuotas de producción a los objetivos de ventas y compras.

El director del departamento deberá ocuparse de atender y vigilar la calidad del producto detectando cualquier cambio de la calidad y cómo afecta a las ventas.

El departamento comercial lleva a cabo la gestión de las compras y ventas en España y Portugal – IBERIA-.

Dentro de la Dirección de Portugal existe un director encargado de dicha área que a su vez está controlado por el director del departamento comercial.

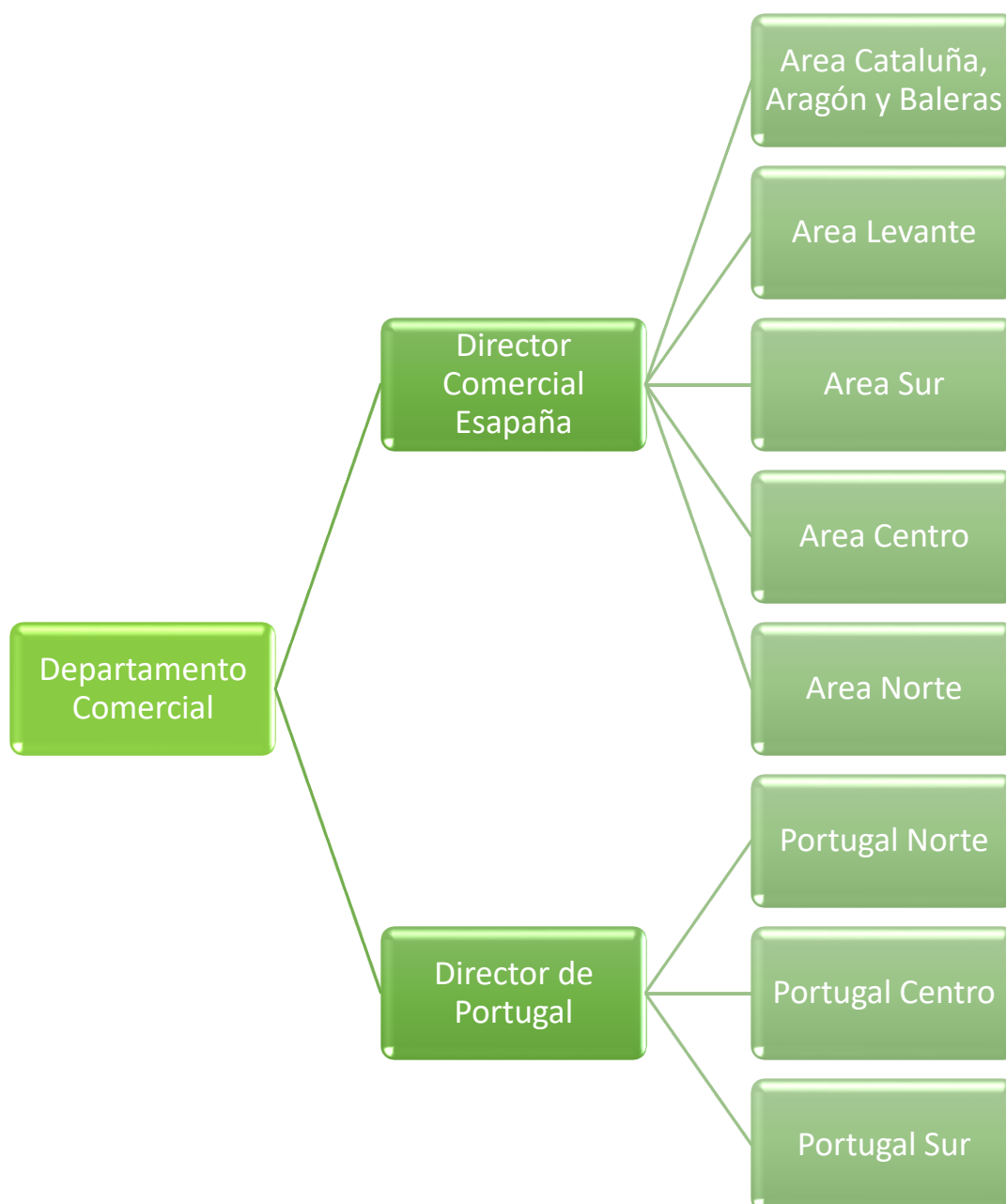
El área de Portugal se subdivide en 3 áreas: Portugal Norte, Portugal Centro y Portugal Sur

El director de Portugal tiene a su cargo a un número determinado de trabajadores encargadas de la administración del departamento, comerciales y gestores del punto de venta.

A su vez el Director Comercial es el encargado de dirigir las compras y ventas de las 5 áreas en las que se divide España: Área de Cataluña y Aragón, Área de Levante, Área Sur, Área Centro y Área Norte.

Dentro de la dirección de España, existe un jefe de zona y un gestor de punto de venta –GPV- en cada una de las 5 áreas en las que se trabaja.

La distribución de los productos en cada una de las zonas se lleva a cabo directamente por Gullón sin intermediarios a las distintas cadenas de supermercados.

**Figura 3. 3. Estructura del Departamento Comercial**

*Fuente. Elaboración propia*

### III. Departamento de Exportación

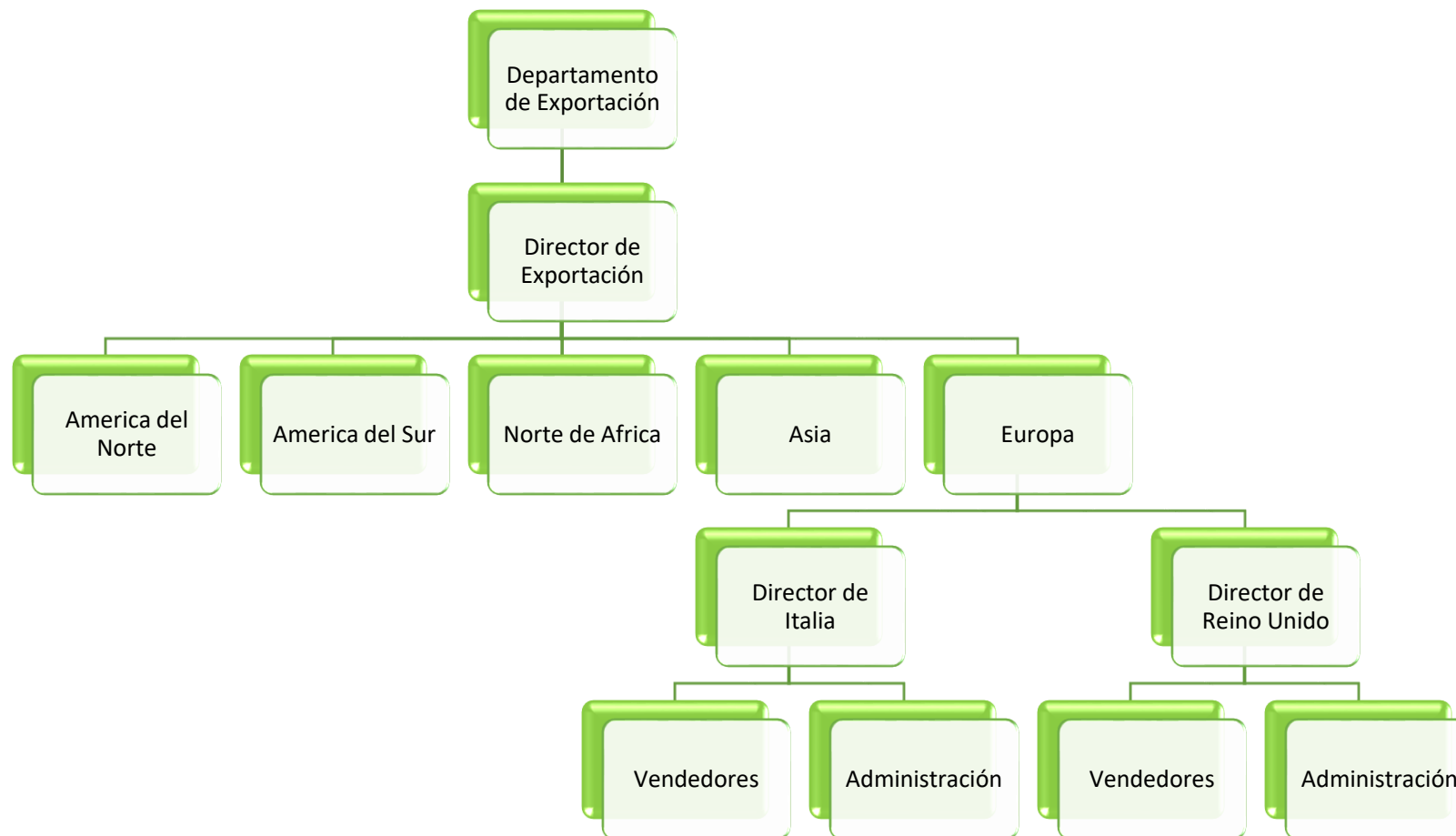
El departamento de exportación es el que presenta la estructura más compleja de toda la organización y la que se va renovando constantemente. En él se combina la departamentalización funcional y geográfica.

Junto con la filial de Portugal creada en el año 2000 "Bolachas Gullón" se han abierto dos nuevas filiales en Italia 'Biscotti Gullón', que comenzó a funcionar en marzo del 2012 y la última en incorporarse la del Reino Unido.



El director del Departamento de exportación es el encargado de dirigir las cinco delegaciones: América del Norte, América del Sur, Norte de África, Asia y Europa. En cada una de las delegaciones hay un agente comercial y los productos se comercializan mediante distribuidores en cada una de las zonas.

Figura 3. 4. Estructura del Departamento de Exportación



Fuente. Elaboración propia

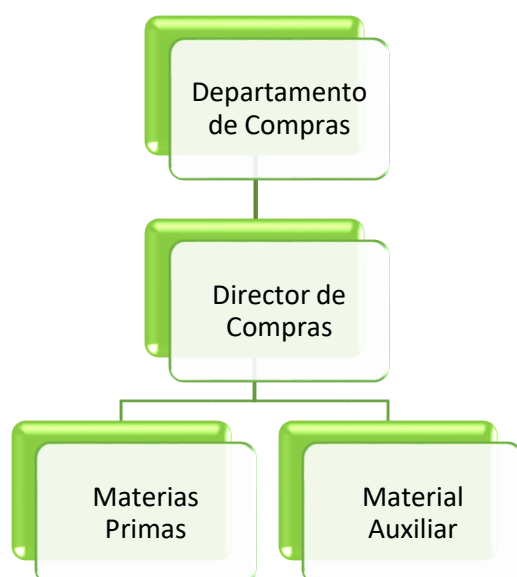
#### IV. Departamento de Compras

La gestión del departamento de compras se encarga de asegurar que todos los bienes e inventario necesarios para la operación del negocio se ordenen y se encuentren a tiempo en los almacenes.

Asimismo, el director del departamento es el responsable de controlar el costo de los bienes adquiridos, los niveles de inventario y debe ser capaz de desarrollar una buena negociación con proveedores, lo que supondría un aumento en la productividad y una mayor rentabilidad de las operaciones.

El departamento de compras es el encargado de llevar a cabo las políticas de medio ambiente y gestionar en consumo responsable de las materias.

**Figura 3. 5. Estructura del Departamento de Compras**



*Fuente. Elaboración propia*

El departamento de compras posee una estructura más simple, dentro de la cual se engloba el área de materias primas – cereales, harina, mantequilla, trigo- y el área de material auxiliar – envases y embalajes- dirigidas y supervisadas directamente por Director de compras.

## V. Departamento de Marketing

La primera función del Director de Marketing consiste en buscar, identificar y analizar las oportunidades de negocios que puedan existir en el mercado galletero. Esta búsqueda de oportunidades de negocios se realiza a través de una investigación de mercados que permita identificar y analizar necesidades, problemas, deseos, cambios y tendencias en el mercado.

La segunda función del marketing consiste en analizar a los consumidores, lo cual implica analizar sus necesidades, gustos, preferencias, hábitos de consumo, lo que permite un mejor conocimiento de los clientes y en consecuencia poder diseñar estrategias más adaptadas. Así mismo el análisis de la competencia, ubicación, público objetivo, volumen de ventas, participación en el mercado, experiencia en el mercado, capacidades, recursos, principales estrategias, ventajas competitivas, fortalezas y debilidades permite a la empresa conocerla mejor y, de ese modo, poder diseñar estrategias que le permitan competir adecuadamente con ella.

Para un mejor análisis, las estrategias de marketing se suelen clasificar en estrategias para los cuatro elementos que conforman la mezcla de marketing (producto, precio, distribución y promoción):

- Estrategias para el producto: incluyen, por ejemplo, agregarle nuevas características o atributos al producto, lanzar una nueva línea de producto, u ofrecer servicios complementarios.
- Estrategias para el precio: incluyen, por ejemplo, reducir los precios con el fin de incentivar las ventas, aumentar los precios con el fin de aumentar la sensación de calidad en el producto, u ofrecer descuentos por volumen de compra.
- Estrategias para la distribución: incluyen, por ejemplo, trabajar con intermediarios con el fin de aumentar la cobertura del producto, abrir nuevos puntos de ventas, o adquirir nuevos vehículos distribuidores.
- Estrategias para la promoción: incluyen, por ejemplo, ofrecer promociones de ventas tales como la oferta de llevar dos productos por el precio de uno, hacer publicidad en Internet, o habilitar puestos de degustación.

Cabe señalar que además del análisis de los consumidores y el análisis de la competencia, al momento de diseñar las estrategias de marketing también se toman en cuenta las capacidades y los recursos (humanos, financieros, tecnológicos, etc.) con los que cuenta la empresa.

**Figura 3. 6. Estructura del Departamento de Marketing**

*Fuente. Elaboración propia*

## VI. Departamento de Organización y Personas

Este departamento es el encargado de gestionar la organización de plantillas de trabajo, la selección y formación del personal. Una vez que los trabajadores pasan a formar parte de la empresa, el departamento de recursos humanos es el encargado de formalizar los contratos, gestionar las nóminas y seguros sociales, altas, bajas, etc.

Función de desarrollo de los recursos humanos, implica que es el encargado de establecer los planes de formación y estudiar el potencial del personal. Es una tarea muy importante para la empresa, ya que un buen desarrollo de los recursos humanos, genera mayor motivación en los trabajadores, que se traduce como empleados más productivos.

El departamento de Organización y Personas (anteriormente conocido como Departamento de Recursos Humanos), es el que menor complejidad tiene en cuanto a su estructura formada por un bajo número de personal encargado de llevar a cabo las funciones anteriormente descritas.

En la parte más alta del departamento está el director, el cual controla directamente a todos los trabajadores a su cargo.

Es el departamento que menor número de personal tiene.

## VII. Departamento Industrial

Este departamento es el de más reciente creación. Se creó hace aproximadamente cuatro años debido a las importantes inversiones que se han realizado y continúan realizándose con la construcción de nuevas fábricas y naves industriales, modernización de los procesos productivos y adquisición de maquinaria más eficiente. Dentro de este departamento también se engloban los sistemas informáticos de la empresa.

El departamento está compuesto por el Director del departamento y los subordinados a su cargo entre los que se encuentran ingenieros, informáticos y personal administrativo.

## VIII. Departamento de Operaciones

La dirección de operaciones se configura como clave para la buena marcha de la organización. Las decisiones que en este departamento se toman afectan directamente sobre la estrategia de operaciones y los resultados y además conllevan una gran responsabilidad ya que son destino de una buena parte de las inversiones del capital aportado por el accionariado.

La finalidad de la dirección de operaciones es la de encontrar una o varias ventajas competitivas para la compañía, cuanto más diferenciadas de la competencia y más sostenibles en el tiempo, mejor. Esta área se encarga de planear y organizar desde la cadena de suministros para la transformación la de materia prima en un producto elaborado, con un valor agregado para el cliente.

El departamento de operaciones es el que más complejidad estructural presenta y el que alberga el mayor número de empleados.

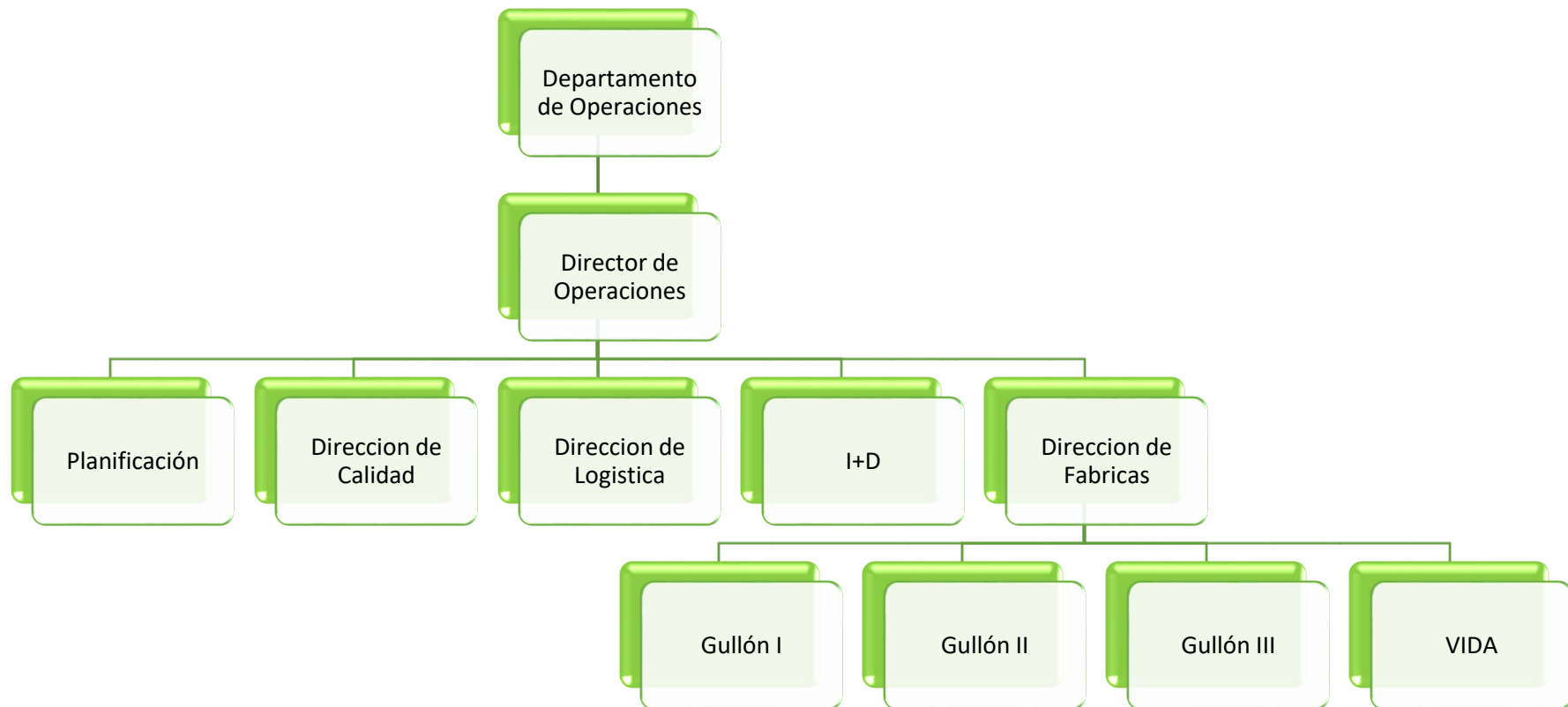
El departamento se divide en cinco sub-departamentos: planificación, calidad, logística, I+D y fábrica todas ellas controladas y dirigidas por Director de Operaciones.

De especial importancia son el departamento de Calidad y el departamento de I+D por las constantes inversiones realizadas en ambas y por la filosofía de la empresa muy comprometida con la salud y la calidad de sus productos

El departamento de fábrica puede ser el más complejo no tanto por su estructura sino por la gestión de las fábricas de producción. En ellas se encuentra el grueso de trabajadores de la compañía, en torno a 900.

La dirección de fábrica se encarga del control de las cuatro plantas industriales con las que cuenta la compañía: Gullón I, Gullón II, Gullón III y VIDA.

Figura 3. 7. Estructura del Departamento de Operaciones



Fuente. Elaboración propia

### 3.2.3. Tramo de Control

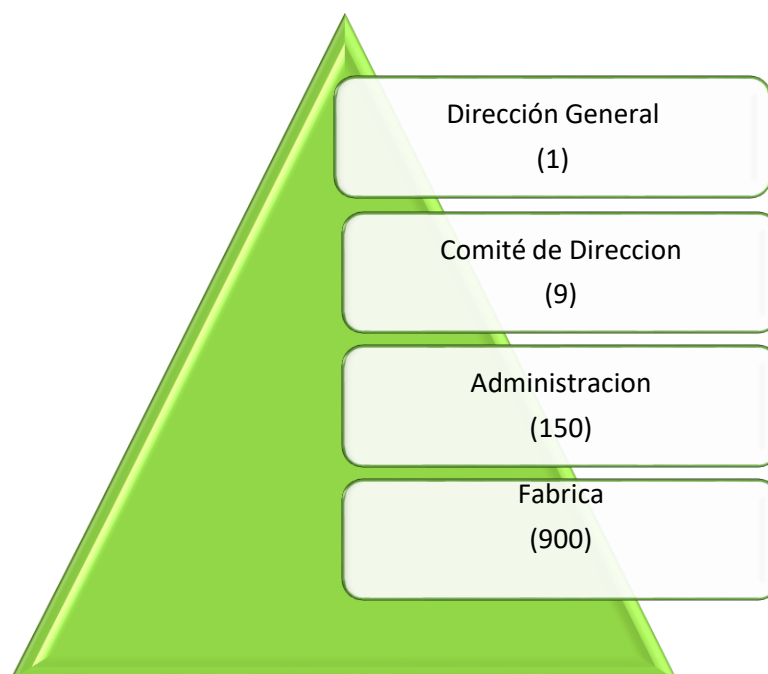
Cada uno de los departamentos de Gullón tiene una amplitud de mando de entre 6 y 10 trabajadores, lo que la convierte en una empresa con un elevado control directo sobre los subordinados.

El departamento de organización y personas es el que menor número de subordinados tiene bajo su control debido a la menor complejidad de las operaciones a realizar que pueden ser llevadas a cabo por un menor número de personas.

Por el contrario, es el departamento de operaciones el que mayor tramo de control presenta, ya que dentro de dicho departamento se encuentra el grueso de trabajadores que son los trabajadores de fábrica, jefes de planta, jefes de turno, operarios de almacén los cuales están bajo la supervisión del director de departamento.

Los informes de las relaciones deben ser claras para que todos los miembros de la organización comprendan cuáles son sus responsabilidades y sepan a quién deben rendir cuentas. Estas relaciones hacen que sea más fácil para los gerentes supervisar los niveles de organización inferiores.

**Figura 3. 8. Tramo de Control**



*Fuente. Elaboración propia*



### **3.2.4. Centralización y Descentralización**

Gullón se caracteriza por ser una empresa altamente centralizada en sus decisiones las cuales se toman en los niveles superiores de la organización.

Desde el Consejo de Administración, la presidenta y accionistas, toman las decisiones de mayor importancia para la compañía, tal es el caso de aquellas decisiones relativas a inversiones en ampliación de las fábricas, estrategia de crecimiento a través de fusiones o adquisiciones de otras compañías, etc. Todas estas decisiones son sometidas a votación por todos los miembros que integran el Consejo de Administración y desde la Dirección General, el Director toma las decisiones pertinentes de forma unilateral sin consulta previa al Consejo de Administración salvo cuestiones que considere importantes someter a su valoración.

Desde el Comité de Dirección se toman las decisiones relativas a la actividad empresarial. Una vez al mes los directores de todos los departamentos se reúnen para hacer una valoración global de las actividades o tratar cualquier tema de importancia.

No obstante los directores de cada departamento tienen libertad en la toma de decisiones en cuestiones concretas de cada departamento relacionadas con los trabajadores o actividades de cada departamento.

El sistema de comunicación podría considerarse vertical de arriba hacia abajo, es decir, las decisiones son tomadas por la Dirección General y comunicada al resto de la plantilla.

El flujo de información es esencial para la organización y las estructuras deben estar diseñadas para asegurar que los departamentos y trabajadores tengan líneas de comunicación abiertas en toda la organización. El hecho de que todas las decisiones se tomen desde las plantas de Aguilar de Campoo hace que los diferentes miembros de la empresa tengan una relación directa y cotidiana por cuanto, cuando existe un problema se pueda comunicar de inmediato.

La forma de comunicación en la empresa se realiza principalmente a través de la cartelera interna y también se cuenta con una intranet muy básica.

### **3.2.5. Formalización**

Galletas Gullón se caracteriza por ser una organización muy formalizada donde las reglas y procedimientos que abarcan los procesos de trabajo están claramente definidos. Estos se encuentran a disposición de todos los trabajadores así como la descripción de los puestos de trabajo, manuales de procedimientos y reglamentos de prevención de riesgos laborales.

Existe también una alta formalización en cuanto a la forma de organizar el trabajo en cada uno de los departamentos.

### **3.3. Factores de Contingencia de la Estructura Organizativa**

#### **3.3.1. Formas de Desarrollo**

##### Desarrollo Interno

Galletas Gullón se caracteriza por su elevada capacidad de crecimiento en las últimas décadas, siendo seña de identidad de la compañía. La estrategia de la compañía se basa en la reinversión de beneficios lo que le ha permitido autofinanciarse y crecer sin deuda.

La capacidad productiva de Gullón se ha visto reforzada en los últimos años por las importantes políticas de inversiones que está llevando a cabo. En la década de los 80 Gullón contaba únicamente con una factoría de 8.000 metros cuadrados sin automatizar y actualmente tienen a su disposición unos 160.000 metros cuadrados y 35 líneas de fabricación mecánica, lo que la convierte en la fábrica galletera más grande de Europa.

En las últimas décadas ha llevado a cabo numerosas inversiones de gran envergadura, la última y más importante, la construcción de la planta productiva, VIDA, que se une a las dos con las que ya cuenta la compañía y que se asienta al lado de la planta Gullón II inaugurada en el año 2002 y que cuenta con 130.000 metros cuadrados. La planta VIDA se asienta sobre una superficie de 55.000 metros cuadrados y cuenta con cinco nuevas líneas de producción lo que permite hacer frente a la cada vez más creciente demanda actual.

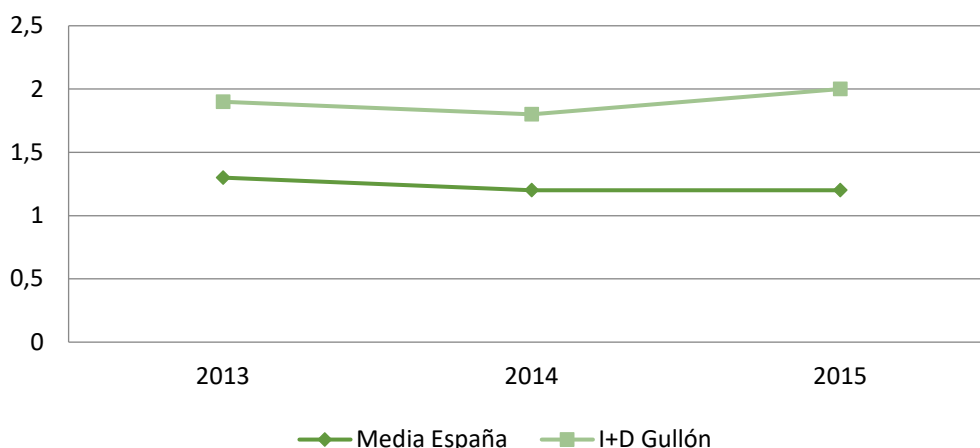
Según datos de la web Alimarket, en 2014 las inversiones alcanzaron los 31 millones de euros situándose entre las 10 empresas del sector agroalimentario que más invierten y en 2015 aumentaron las inversiones hasta los 35 millones de euros.

Durante el periodo 2016-2018 Gullón tiene previsto dedicar 50 millones para la ampliación de las instalaciones de la factoría VIDA, hasta ocupar una extensión de 100.000 metros cuadrados. Se trata de inversiones con las que Gullón quiere seguir haciéndose fuerte en el sector galletero.

Un aspecto importante para la compañía es el impulso de la estrategia basada en el I+D.

Actualmente se destina más del 2% de su facturación a la investigación y desarrollo de productos más saludables con los que marcar la diferencia respecto de sus competidores. Además cuenta con un nuevo laboratorio para I+D en el que se desarrollan los nuevos productos que posteriormente se fabrican en la planta y que van destinados principalmente a la exportación.

A continuación el siguiente gráfico muestra como la evolución de la inversión en I+D ha seguido una tendencia exponencial a lo largo de los últimos años en comparación con la inversión dedicada en España por empresas del mismo sector, muy por debajo de la media en I+ D de Gullón.

**Gráfico 3. 1. Evolución del Gasto en I+D**

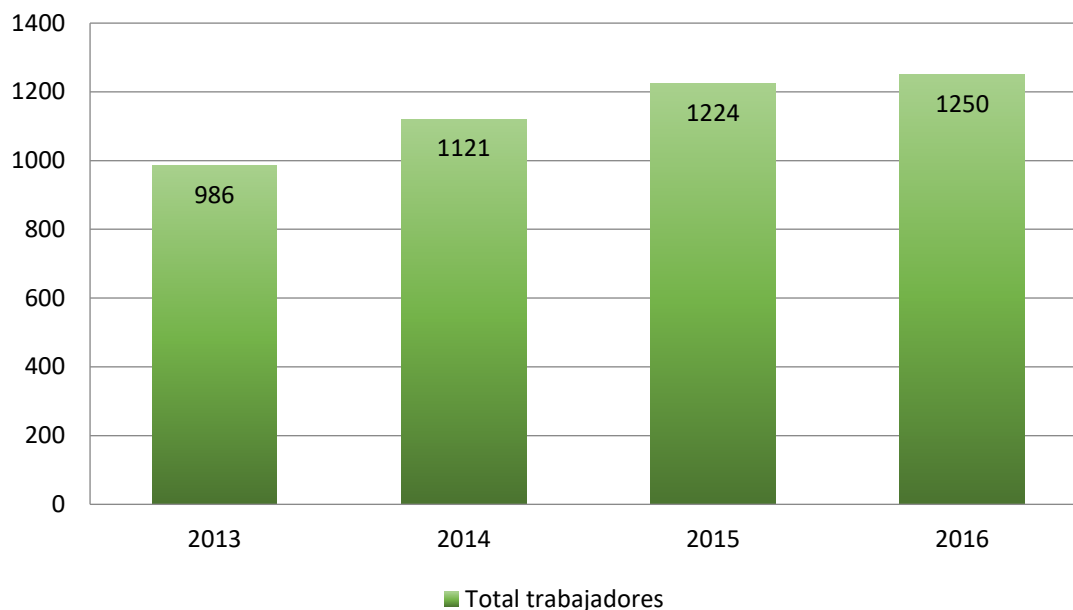
*Fuente. Elaboración propia*

Otro pilar importante dentro de las políticas de reinversión es el mantenimiento y creación de nuevos puestos de trabajo. El rápido crecimiento de la compañía ha visto duplicada su plantilla en la última década. En el año 2014, Gullón aumentó su plantilla en más de 200 personas hasta superar el millar de empleados llegando en el año 2015 hasta los 1200 empleados.

Actualmente trabajan en Gullón más de 1250 personas y se prevé que en los próximos años esta cifra aumente de forma considerable al tiempo que entren en funcionamiento las nuevas líneas de producción proyectadas para VIDA.

La distribución geográfica de la plantilla está concentrada en Aguilar de Campoo y su entorno, aportando el 60% del total de la plantilla; así mismo la proximidad con Cantabria permite contar con capital humano de esta región representando una quinta parte del total.

El continuado crecimiento de la compañía implica necesariamente un cambio en la estructura organizacional y con ello un aumento de los puestos de trabajo, pudiendo añadir capas adicionales de supervisión, nuevas divisiones, expandir una o varias áreas funcionales etc.

**Gráfico 3. 2. Evolución del Número de Trabajadores**

*Fuente. Elaboración propia*

Por último, la forma de crecimiento mediante la estrategia de internacionalización, se apoya en distintos acuerdos internacionales y consorcios de exportación con los que se busca la mejor forma de penetrar en los distintos países, especialmente aquellos que pueden ser más proteccionistas y de difícil acceso.

Los acuerdos comerciales son vitales para la compañía, como por ejemplo, los acuerdos existentes con Argelia para la exportación de sus productos, sobre todo teniendo en cuenta las diferencias sociales y culturales que obligan a dedicar grandes esfuerzos al conocimiento y gustos de los distintos mercados, por lo que las alianzas comerciales son esenciales. Del mismo modo los tratados de libre comercio son una necesidad para afianzar el crecimiento de la compañía.

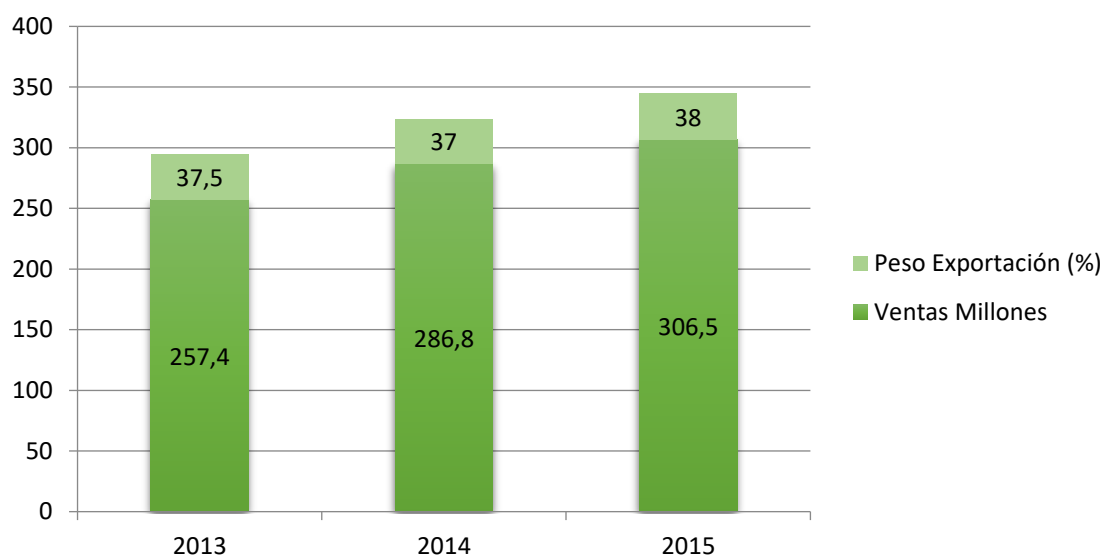
Actualmente Gullón tiene presencia internacional a través de la exportación en más de 110 países de todo el mundo siendo el mercado europeo es el que tiene mayor peso dentro de las exportaciones (40%) seguido de Estados Unidos y Canadá, Latino-América y Asia-Pacífico (20%). Bilbao y Valencia son los puertos principales para la distribución de los productos a través de las rutas del Atlántico y Mediterráneo.

**Figura 3. 9. Presencia Internacional de Gullón**

Fuente. [www.gullón.es](http://www.gullón.es)

Gullón se consolida año tras año como la galletera con más volumen de exportaciones de España superando el 38% de la facturación total. En el año 2015 alcanzó una facturación de 306,5 millones, casi 20 más que en el ejercicio anterior, gracias al impulso de la exportación, con una previsión del 50% en el año 2020.

La dureza de la crisis económica y el estancamiento de las ventas en España han llevado a la compañía a expandirse en otros mercados donde las posibilidades de crecimiento son mayores.

**Gráfico 3. 3. Evolución de las Exportaciones sobre las ventas totales**

Fuente. Elaboración propia a partir de Gullón

Si comparamos Gullón con el resto del sector galletero se observa una tendencia similar. En el año 2015, el consumo externo se llevó la mayor parte del consumo con un aumento del 6,7%, mientras que el consumo en el mercado nacional obtuvo un 1,2% en volumen. Esta tendencia se invierte ligeramente en el año 2016, en el cual se destinó un 1,7% más al mercado nacional.

En cuanto al volumen de producción de los 576.999 Tm, más de 75.000 Tm se destina al mercado nacional por lo que la exportación se lleva la mayoría de la producción española alcanzado los 238.000 Tm.

Para María Teresa Rodríguez Sainz-Rozas, presidenta y consejera delegada de Galletas Gullón “Las exportaciones a países extracomunitarios son esenciales para continuar con una historia de trabajo y que se ha caracterizado por la inversión constante en investigación, desarrollo de nuevos productos acordes con criterios saludables y la modernización de nuestras instalaciones fabriles”.

### Desarrollo Externo

La compañía no ha realizado inversiones de desarrollo tales como fusiones o adquisiciones de ninguna otra compañía como método de crecimiento y expansión.

Aun así, es una vía estratégica que no se descarta de cara al futuro y que se pone sobre la mesa en vista a un posible desarrollo de la empresa si continúa con el ritmo de crecimiento actual.

### Cooperación entre empresas

Galletas Gullón ha optado por el crecimiento mediante acuerdos de cooperación para la realización de numerosos proyectos de I+D gracias a los cuales ha conseguido un posicionamiento privilegiado en el mercado de productos saludables, lo que a su vez le ha permitido crecer mediante la introducción de la tecnología puntera, aumento de infraestructuras, etc.

Son muy numerosos los proyectos en los que Gullón ha participado como líder en I+D dentro del sector galletero.

Entre los años 2007 y 2011 lideró el proyecto CENIT-Higea orientado a la prevención de enfermedades crónicas como la diabetes, obesidad y enfermedades cardiovasculares. Desde el marco de colaboración de empresas del sector agroalimentario, el proyecto contaba con la participación de 14 empresas nacionales con gran experiencia en I+D y relacionadas con la alimentación saludable, y 7 organismos de investigación de referencia a nivel nacional e internacional.

Gullón también participó activamente en la consolidación del proyecto INCOME que tiene como objetivo elaborar una guía para la sustanciación de declaraciones de salud en alimentos: funciones inmunes, cognitiva y síndrome metabólico. Para romper las barreras en la aplicación de la regulación por parte

de operadores económicos y autoridades competentes en el año 2011 se creó un consorcio liderado por la empresa La Morella Nuts formado por otras 10 empresas nacionales entre las que se encuentra: Gullón, Soria Natural, Iberfruta, Matarromera, Torre BTSA, Newbiotechnic y Bioserch, 21 organismos de investigación e innovación y 8 expertos de renombre internacional que trabajaron hasta llegar a una metodología estandarizada para la validación científica de alimentos e ingredientes con características saludables.

Este proyecto supone para las empresas participantes posicionarse en el primer nivel de la I+D que se realiza para el sector agroalimentario a nivel nacional.

En la actualidad Gullón lidera el proyecto de Investigación y Desarrollo “personalización de la nutrición para llevar al mercado alimentos de alta eficacia” impulsado por el Centro para el Desarrollo Tecnológico Industrial (CDTI), ayuda cofinanciada por la Unión Europea a través del Programa Operativo FEDER de Crecimiento Inteligente 2014-2020. Además en el proyecto Primicia, Galletas Gullón participa junto con otras cinco empresas relevantes del sector de alimentación: AMC, Helios, Alvinesa, Natac Biotech y Tutti Pasta.





# **CONCLUSIONES**

---



Para finalizar el estudio, se va a dedicar las siguientes líneas a extraer las principales conclusiones fruto del análisis realizado en el presente trabajo.

Comenzaremos por las conclusiones generales correspondientes al marco conceptual para posteriormente centrarnos en las conclusiones más específicas relativas a la empresa analizada en el marco empírico.

## Conclusiones Generales

Como hemos estudiado en los capítulos teóricos analizados en el trabajo, a la hora de considerar la dinámica de las organizaciones hay que tener en cuenta tres factores fundamentales: la estrategia, las personas y la dinámica del cambio, factor del entorno que influye en la estructura hasta el punto de conformarla bajo nuevos parámetros.

La *estrategia* influye de forma transcendental en la estructura, moldeándola y modificando o creando nuevas configuraciones estructurales. Para poner en marcha una estrategia que consiga cumplir con los objetivos previamente planteados debemos tener en cuenta el modo de implantación de dicha estrategia en la organización, dando especial importancia a aspectos como la estructura, la dirección y liderazgo, la cultura organizativa o los adecuados sistemas de planificación y control.

El principal problema radica en la dificultad de adaptar toda una estructura organizativa a una nueva estrategia, ya que este cambio estructural no se produce de forma inmediata sino que va cambiando a medida que van apareciendo ineficiencias en la organización. De tal modo la mejor estrategia posible puede convertirse en un fracaso si no existe la flexibilidad necesaria para que las organizaciones introduzcan los cambios necesarios para adaptarse a ella. Aquellas que sean capaces de gestionar eficazmente estos movimientos estructurales tendrán una mayor ventaja competitiva frente a sus competidores.

Otro de los aspectos que contribuyen a modificar sustancialmente la estructura de las organizaciones tiene que ver con el entorno y más concretamente con la *revolución tecnológica* y la búsqueda del máximo grado de productividad y eficiencia. En la era del conocimiento y la hiperconectividad, donde todo fluye mucho más rápido, se precisa de organizaciones en concordancia con entornos cambiantes. Se pasan de estructuras clásicas donde las organizaciones son más o menos burocráticas, basadas en la especialización y un alto grado de formalización y centralización a estructuras abiertas y extendidas, basadas en el conocimiento y con un énfasis en las competencias personales más que en la especialización.

No existe una pauta clara sobre qué tipo de estructura es la más apropiada en dicho contexto, de modo que siguen existiendo empresas integradas verticalmente que conviven con otras estructuradas laterales o en red, pero todas ellas encaminadas hacia una mayor flexibilidad y una reducción de todos los procesos que no aporten valor.

Con este tipo de estructura mixta comienza a surgir cambios no solo en la estructura y organización interna, sino también en el concepto de trabajo y de cómo las personas que forman las empresas se adaptan. El eje del cambio en las organizaciones pasa por la incorporación al mundo laboral de *nuevas generaciones*. Su predominio en las plantillas traerá consigo una adopción

general de modelos de trabajo más abiertos y flexibles, se fomentan el trabajo en equipo, los proyectos multidisciplinarios y el crossover departamental.

A pesar de todas las ventajas que promete la introducción en las empresas de estos nuevos modelos organizativos, las estructuras en red también cuentan con ineficiencias organizativas. La alta conectividad y la multitud de contactos existentes y la fragmentación de las actividades generan problemas que pasan por el establecimiento de procedimientos de control basado en la confianza mutua y la autogestión de los trabajadores. Para las empresas con un alto nivel de formalización poner en prácticas estos cambios puede resultar muy costoso no solo en términos monetarios, sino a nivel organizativo, más aun si se trata de grandes empresas.

El riesgo de convertirse en organizaciones huecas, la dificultad de gestionar trabajadores temporales y discontinuos y la elevada volatilidad de los planes son algunas de las dificultades a las que tienen que hacer frente estas empresas. Su éxito pasa por tener trabajadores motivados, con capacidad para tomar decisiones por sí mismos y autogestionar su trabajo, pero no todos los trabajadores cuentan con esta capacidad provocando incluso estrés crónico y ello ha sido reflejado por numerosos autores que han escrito a cerca de la amenaza que supone para los trabajadores trabajar en entornos conectado en red.

### **Conclusiones Específicas**

En cuanto al análisis de casos prácticos ante la dificultad de encontrar ejemplos de organizaciones que se adaptasen a los nuevos modelos organizativos estudiados y de los que se tuviera suficiente información, decidí apostar por una empresa que a pesar de no seguir con los estándares que se esperan de las empresas flexibles, mantiene un crecimiento muy importante en el sector, todo ello unido a la facilidad que tuve para obtener información acerca de la compañía, elegí Galletas Gullón.

El sector galletero español sufrió en 2015 un importante estancamiento con un comportamiento desigual entre el mercado interno y externo; mientras el consumo interno obtuvo un 1,2% en volumen de ventas, fuera de nuestras fronteras la venta de galletas nacionales supuso un aumento del 6,7%. Sin embargo, en el año 2016 esta tendencia se invirtió destinando un 1,7% más al mercado nacional y reduciendo el volumen destinado a la exportación. Estos datos nos muestran la importancia de las exportaciones para este sector ya que más de la mitad de las toneladas de galletas que se producen anualmente en España se destina a principalmente a países de Europa con un 76%, seguido de Estados Unidos, China, Argelia y Canadá.

Respecto a las cifras facilitadas por galletas Gullón, en el año 2016 se alcanzó una facturación de 306,5 millones de euros, casi 20 millones más que en el ejercicio anterior, precisamente gracias al impulso de la exportación y la internacionalización y su apuesta por la innovación de nuevos productos. En volumen de producción fabricó en torno a 170.000 toneladas de galletas, un

8,2% del volumen de todo el sector galletero español, siendo la que mayor cuota de mercado tiene. Estas cifras sitúan a Gullón como una de las principales productoras de galletas en Europa por detrás de empresas tan relevantes como Adam Foods, Mondelez y Arluy.

La baza de Gullón pasa por seguir con la estrategia de crecimiento internacional como manera de compensar la caída del consumo nacional. A día de hoy Gullón cuenta con el título de ser la galletera española con mayor volumen de exportaciones, en gran medida por la importancia que otorgan a conocer los gustos y necesidades de los distintos consumidores en mercados tan dispares y poder acceder de la mejor manera gracias a los acuerdos y consorcios realizados.

A falta de conocer los datos del año 2017, las previsiones para Galletas Gullón y en general para todo el sector galletero pasan por mantener el ritmo de crecimiento internacional y la apuesta por el desarrollo de nuevos productos. Más concretamente, Gullón seguirá apostando por el crecimiento mediante reinversión y la ampliación de nuevas filiales además de las que ya posee en Portugal, Italia y Reino Unido. Además las exportaciones son esenciales para continuar con el plan estratégico de crecimiento, ampliar el volumen de producción, continuar la modernización de las infraestructuras y la inversión en tecnología punta. Esta empresa puede presumir de ser la única galletera que no ha sido absorbida por una multinacional gracias al alto nivel de I+D y tecnología que sigue alcanzando año tras año. Y cuyo futuro pasará inevitablemente por el desarrollo en red y el desarrollo en I+D como eje principal de la compañía.

En el análisis de Galletas Gullón hemos podido observar que, para que una empresa evolucione y se adapte a los nuevos requerimientos del entorno, no requiere tanto un cambio en la estructura de modo que siga creciendo con altos niveles de eficiencia sino en la forma de llevar a cabo la estrategia de crecimiento. Los datos nos muestran que ante una estructura predominantemente rígida y jerárquica la estrategia sigue funcionando, dando por zanjado el debate de si es la estructura la que sigue a la estrategia o viceversa.

No obstante, si se quiere seguir avanzando en el futuro, la empresa estará obligada a entrar en una nueva era de descentralización, con un enfoque organizativo que combine una estructura organizativa que proporcione estabilidad y que a su vez vaya incorporando procesos y estructuras más flexibles adaptando la forma de trabajar a los nuevos tiempos.

# **BIBLIOGRAFÍA**

---





**LIBROS**

**Carrión Maroto, J.** (2007). *El Diseño Organizativo. Estrategia: de la visión a la acción*. Madrid: ESIC Editorial.

**De Val Pardo, I.** (1997). *Organizar: Acción y Efecto*. Madrid: ESIC Editorial.

**Giner de la fuente, F y Gil Estallo, M.** (2015). *La Organización de Empresas: hacia un modelo de futuro*. Madrid: ESIC Editorial

**Guerras Martin, L.A y Navas López, J.E.** (2016). *Fundamentos de Dirección Estratégica de la Empresa*. Pamplona: Thomson Reuters

**Gerry J.** (2010). *Fundamentos de Estrategia*. PEARSON Educación

**Lombardero Rodil, L.** (2016). *Trabajar en la era digital: Tecnologías y competencias para la transformación digital*. Madrid: Lid Publishing Incorporated.

**Pablo Ramos, P.** (2008). *Modelo Organizativo en Red: El diseño de las empresas del siglo XXI*. Prentice Hall.

**Padilla Meléndez, A.** (2001). *Las formas organizativas en la economía digital*. Madrid: RA.MA.

**REVISTAS**

**Acevedo, M, Álvarez, M, Moreno, A y Mataix, C.** (2015). Competencias para trabajar en red: Modelo teórico y casos de aplicación a redes interorganizativas. *Revista Dirección y Organización*, 55, pp. 26-36.

**Adame Sánchez, C.** (2003) Organizaciones: Nuevos retos, nuevos diseños. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la empresa*, 1, vol. 9, pp. 49-66.

**Arjonilla Domínguez, S y Medina Garrido, J.A.** (2005). La Empresa Virtual. *Revista Dirección y Organización*, 31, pp. 10-20.

**Becerra Rodríguez, F.** (2008). Las Redes Empresariales y la Dinámica de la empresa: Aproximación teórica. *Innova. Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*, 32, pp. 27-45

**Fernández de Arroyabe, J.C y Arranz Peña, N.** (2000). Las Redes de Cooperación Empresarial: Una organización para el próximo milenio. *Revista Dirección y Organización*, 21, pp.13-18.

**Galán Zazo, J.I y Sánchez Bueno, M<sup>a</sup>.J.** (2004). Coherencia entre el cambio estratégico y organizativo: Nuevas formas de organización. *Cuadernos de Economía y Empresa*, 19, pp. 141-176.

**Galena Figueroa, E.** (2004). El Nuevo Paradigma Empresarial. El esquema de redes. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, 50, pp. 27-39.

**González-Campos, C.** (2010). Interacción teórica para la caracterización de redes empresariales. *Innovar. Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*, 37, vol 20, pp.117-132

**Guerras Martín, L.A.** (2004). Problemas Organizativos en el Proceso de la Dirección Estratégica. *Universia Business Review*, 1, pp. 116-126.

**Hidalgo Nuchera, A y Castro Diaz-Balart, F.** (2002). Hacia la organización del futuro basada en el conocimiento. *Revista Dirección y organización*, 27, pp. 38-43

**Knut Koschatzky.** (2002). Fundamentos de la Economía de Redes: Especial enfoque a la innovación. *Revista Economía Industrial*, 346, pp. 15-24.

**Marco Lajara, B; García Lillo, F y Quer Ramón, D.** (2003). Factores de éxito y fracaso de la cooperación entre empresas: Un enfoque organizativo y estratégico. *Revista Dirección y organización*, 29, pp. 161-166.

**Montoro Sánchez, M.A.** (2000). El Desarrollo de Redes Organizativas. Fundamentos teóricos y enfoques metodológicos. *Revista Cuadernos de Estudios Empresariales*, 10, pp. 185-204.

**Moreno Romero, A, Mataix Aldeanueva, C y Mahou Fernández, A.** (2011). Claves para la gestión de puestos de trabajo en las organizaciones en red. *Revista Dirección y Organización*, 43, pp. 64-73.

**Padilla Meléndez, A y Del Águila Obra, A.R.** (2003). La Evolución de las Formas Organizativas. De la estructura simple a la organización en red y virtual. *Revista Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 3, pp. 69-94

**Rastrollo Horrillo, M.A y Castillo Clavero, A.M.** (2004). Nuevas TIC y Estructura Organizativa de la empresa: De la burocracia vertical a la empresa red. *Revista Dirección y organización*, 30, pp. 135-141.

**Rincón, O y Sánchez, N.** (2016). El impacto de las nuevas estructuras organizativas en red. *Revista Capital Humano*, 315, pp. 24-26.

**Rodríguez Orejuela, A y Hernández Espallardo, M.** (2003). La creación de valor y de ventaja competitiva en la red de relaciones de negocios. *Revista Universidad EAFIT*, 132, vol. 39, pp. 8-22.

**Sotres Arévalo, S.G.** (2010). La empresa virtual, un nuevo esquema de negocios en la red. *Revista Digital Universitaria*, 10, vol 11.

### **COMUNICACIONES PRESETADAS A CONGRESOS**

**Saiz, Lourdes, Manzanedo M.A, Del Olmo, Ry Alcalde, R.** (2011). *Gestión de empresas 2.0. Desde la estructura jerárquica hasta las redes de conocimiento*. Comunicación presentada al XV Congreso de Ingeniería de organización. Cartagena, Septiembre.

**PÁGINAS WEB CONSULTADAS**

**Página Web Galletas Gullón:** <http://www.gullon.es/>

**Página Web Asociación Española del Dulce:** <http://produlce.com/>

**Página Web Alimarket:** <https://www.alimarket.es/>

**ARTÍCULOS DIGITALES**

**Cadena Ser.** (16 DE Noviembre de 2016). Gullón se consolida como la primera galletera española. *Disponible en:* [http://cadenaser.com/emisora/2016/11/16/radio\\_palencia/1479293656\\_963190.html](http://cadenaser.com/emisora/2016/11/16/radio_palencia/1479293656_963190.html)

**Delgado, C.** (16 DE Abril de 2015). Gullón: El Imperio de las galletas crece. *El País.com.* *Disponible en:* [https://elpais.com/economia/2015/04/15/actualidad/1429092110\\_185520.html](https://elpais.com/economia/2015/04/15/actualidad/1429092110_185520.html)

**De Urieta, D.** (2017). Las reglas del nuevo mundo laboral. *Disponible en:* <https://www.cronista.com/management/Las-reglas-del-nuevo-mundo-laboral-20170426-0002.html>

**EFE.** (19 de Junio de 2017). Las claves para alcanzar el éxito empresarial. *El Economista.es.* *Disponible en:* <http://www.eleconomista.es/emprendedores-pymes/noticias/8440218/06/17/Las-claves-de-la-presidenta-de-Gullon-para-alcanzar-el-exito-empresarial.html>

**EFE.** (14 de marzo de 2017). Las Galletas Gullón llegan a 110 países, que suponen el 35% de facturación. *Cadena SER.* *Disponible en:* [http://cadenaser.com/emisora/2017/03/14/radio\\_palencia/1489497212\\_266308.html](http://cadenaser.com/emisora/2017/03/14/radio_palencia/1489497212_266308.html)

**La estructura organizativa en la cuarta revolución industrial.** (2 de Febrero de 2017). *Disponible en:* <http://directivosygerentes.es/management/articulos-management/la-estructura-organizativa-de-la-cuarta-revolucion-industrial>

**Organigramas entre la pirámide y el círculo.** (22 de Marzo de 2017). *Disponible en:* <https://www.cronista.com/management/Organigramas-entre-la-piramide-y-el-circulo-20170322-0010.html>

**Salgado, R.** (18 de Diciembre de 2016). Las empresas se hacen más horizontales. *Disponible en:* <http://www.larazon.es/tecnologia/innovacion/las-empresas-se-hacen-mas-horizontales-GA14143207>

**Villaécija, R.** (19 de Agosto de 2017). España ya no moja galletas. *El mundo.es* *Disponible en:* <http://www.elmundo.es/economia/2017/08/19/599700e422601d15438b4586.html>

**Villanueva. J.** (31 de Marzo de 2017). Innovación en I+D posiciona a Gullón como referente galletero. *El Economista.es* Disponible en: <http://www.economista.es/empresas-centenarias/noticias/8259157/03/17/Innovacion-e-ID-posiciona-a-Gullon-como-referente-galletero.html>

# **ANEXO I**

---



## **ANEXO I: Entrevista a D. José Luis Jiménez Hernández sobre la Estructura Organizativa de Galletas Gullón.**

Entrevista realizada a D. José Luis Jiménez Hernández, Director de marketing de la empresa Galletas Gullón en Mayo de 2017. Desde el primer momento en que me puse en contacto con D. José Luis me prestó su total confianza y colaboración para la realización de esta entrevista respondiendo a todas las preguntas pertinentes. A parte de la entrevista también puso a mi disposición la memoria de Galletas Gullón que ha sido muy útil para la realización de este trabajo de fin de grado.

Desde aquí quiero agradecerle su tiempo y dedicación ya que en parte ha logrado aumentar el valor añadido de este trabajo

### DATOS DE LA ORGANIZACIÓN

**Pregunta: ¿Qué actividad que lleva a cabo el grupo? ¿Qué número de empleados tiene actualmente?**

Respuesta: Galletas Gullón es una empresa familiar y una de las principales empresas de alimentación de España dedicada a la producción de galletas. En los últimos años la empresa ha apostado por fortalecerse en el segmento galleta-salud.

Respuesta: Actualmente la compañía cuenta con en torno a 1250 personas a su cargo.

**Pregunta: ¿Qué número de plantas tiene el grupo?**

Respuesta: La compañía cuenta actualmente con tres plantas de producción: Gullón I, Gullón II, la más grande en superficie de Europa, y VIDA, la más reciente, todas ellas equipadas con la más moderna tecnología de fabricación de galletas.

**Pregunta: ¿Como está formado el Consejo de Administración?**

Respuesta: En primer lugar el Consejo de Administración está compuesto por la Presidenta y Consejera Delegada, María Teresa Rodríguez Sainz, hijos y accionistas de la compañía. Desde aquí se toman las decisiones más relevantes de la organización.

En un nivel inferior se encuentra la Dirección General formada por el Director General, Juan Miguel Martínez Gabaldon, quien toma sus propias decisiones sin consulta al Consejo de Administración.

Posteriormente encontramos el Comité de RSC formado en el año 2012.

Finalmente, el Comité de Dirección está formado por los ocho directores de cada departamento más la Dirección General:

- Departamento financiero
- Departamento comercial
- Departamento de exportación
- Departamento de compras
- Departamento de marketing
- Departamento de organización y personas
- Departamento industrial
- Departamento de operaciones

**Pregunta: ¿Cuáles han sido los cambios más significativos que ha sufrido la estructura organizativa en los últimos años?**

Respuesta: Debido a la importancia de las inversiones llevadas a cabo en la construcción de nuevas naves industriales, mejora de maquinaria y transporte surgió la necesidad de crear un nuevo departamento industrial. Este departamento fue consolidado hace aproximadamente cuatro años. Además también es el encargado de los sistemas informáticos.

Por otro lado en el año 2012 se introdujo el Comité de Responsabilidad Social Corporativa como instrumento estratégico para la eficiencia de la compañía, lo que le ha permitido lograr ventajas competitivas uniendo acción social y sostenibilidad medioambiental.

**Pregunta: ¿Qué tipo de estrategia está llevando a cabo el grupo en los últimos años?**

Respuesta: La estrategia empresarial de Gullón es su clara apuesta por la reinversión de beneficios en la empresa mediante la construcción de nuevas plantas industriales, creación de nuevas líneas de producción, introducción y mejora de maquinaria y la tecnología más puntera para hacer frente a la creciente demanda o la aplicación de la I+D al diseño de nuevos productos con inversiones que rondan los 3 millones. Todo ello es el resultado de constantes inyecciones en capital técnico y humano.

**Preguntas: ¿Existen acuerdos de colaboración con otras empresas o entidades?**

Respuesta: Entre los años 2007 y 2011 Gullón lideró el Proyecto CENIT-Higea orientada a la prevención de enfermedades crónicas en colaboración con otras 14 empresas nacionales relacionadas con la alimentación saludable y 7 organismos de investigación de referencia a nivel nacional e internacional.

En la actualidad está inmerso en el “Proyecto Primicia”, un proyecto de I+D+i que tiene como objetivo llevar al mercado alimentos de alta eficacia a traes del Centro para el Desarrollo Tecnológico Industrial (CDTI) cofinanciado por la Unión Europea y en el cual participan otras cinco empresas del sector de la alimentación: AMC, Helios, Alvinesa, Natac Biotech y Tutti Pasta junto a



cuatro centros de investigación: Instituto Imdea Alimentación, el Centro de Automatización, Robótica y Tecnologías de la Información y la Fabricación (CARTIF), el Centro Nacional de Tecnología y Seguridad Alimentaria (CNTA) y la Universidad Complutense de Madrid (UCM).

## **DIMENSIÓN DE LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA: CENTRALIZACIÓN**

### **Pregunta: ¿Cómo se toman las decisiones dentro de la empresa?**

Respuesta: Desde el Consejo General se toman las decisiones más relevantes de la organización mediante votación y posteriormente son comunicadas al resto de personal y directores de departamento.

Por su parte, los directores de cada departamento se reúnen una vez al mes para tratar cualquier tema a tratar, controlar la actividad etc. Las decisiones de cada departamento en cuanto a personal y cuestiones concretas son tomadas por los directores de cada departamento sin consulta previa a la Dirección General.

### **Pregunta: ¿Cómo se comunican las decisiones al resto de la organización?**

Respuesta: El sistemas de comunicación es básicamente vertical desde la Alta Dirección hasta los trabajadores. La principal fuente de información que se utiliza para la comunicación dentro de la empresa es la cartelera interna aunque también existe una intranet muy básica.

## **DIMENSIONES DE LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA: FORMALIZACIÓN**

### **Pregunta: ¿Qué nivel de formalización existe dentro de la empresa?**

Respuesta: Existe una alta formalización dentro de la compañía en la cual se encuentra a disposición de todos los trabajadores documentos escritos como la descripción de puestos de trabajo, manuales de procedimientos, normativa de prevención de riesgos laborales etc. Uno de los puntos fuertes es que la compañía está sometida a constantes auditorías a lo largo del año.

### **Pregunta: ¿Dispone el grupo de medios que permitan la representación de los trabajadores en la toma de decisiones de la organización?**

Respuesta: Se dispone de buzón de sugerencias además reuniones de los círculos de calidad, reuniones de equipos o departamentos para la motivación, formación y organización del trabajo semanal, contacto diario del departamento de Relaciones Laborales con todo el personal de Gullón. Todos los empleados disponen de diferentes mecanismos para comunicarse internamente con el Comité de Dirección de la compañía.

## DIMENSIÓN DE LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA: CONFIGURACIÓN

En este punto D. José Luis me explicó de manera esquemática como están actualmente conformados cada uno de los departamentos. Para una mayor brevedad he elaborado la siguiente tabla en la que se muestra el número de niveles jerárquicos en cada uno de los departamentos de la empresa.

### Pregunta: Número de niveles jerárquicos en los departamentos de la empresa

Departamento	Uno	Dos	Tres	Más de tres
Financiero	X			
Comercial			X	
Exportación			X	
Compras		X		
Marketing			X	
Organización y personas	X			
Industrial	X			
Operaciones				X



