

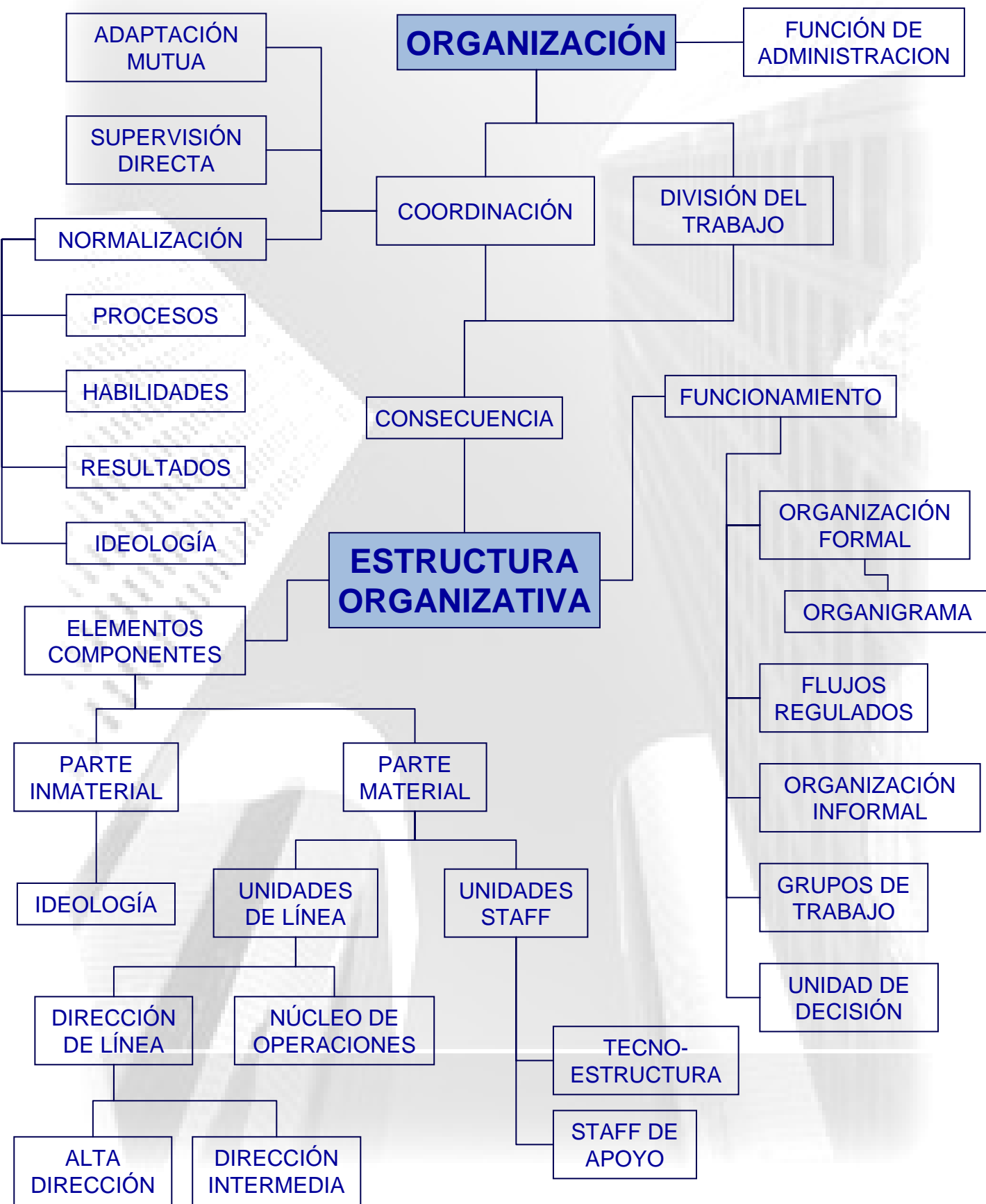
# TEMA 6: LA ORGANIZACIÓN DE LA EMPRESA

1. La estructura organizativa: los mecanismos de coordinación y las partes de la organización.
2. La organización como sistema de flujos.
3. Los parámetros de diseño organizativo.
4. Los factores contingentes.

## ***OBJETIVOS DE APRENDIZAJE DEL TEMA:***

- Entender los resultados que produce la función directiva de organizar.
- Reconocer la importancia de la coordinación en todo grupo organizado y conocer los diferentes mecanismos de coordinación alternativos.
- Saber identificar y conocer las funciones de las diferentes partes de la organización.
- Distinguir entre las unidades de línea y las unidades staff.
- Conocer y saber elaborar un organigrama.
- Saber diferenciar la organización formal de la informal.
- Conocer los diferentes flujos que interrelacionan todas las partes de una organización.
- Saber definir e interpretar los parámetros que determinan el diseño de los puestos.
- Conocer los elementos que caracterizan todo departamento y saber aplicar los diferentes criterios de departamentalización en función de sus ventajas e inconvenientes.
- Saber identificar el grado de descentralización de una estructura y determinar su nivel más adecuado en función de sus características particulares.
- Saber destacar la importancia de tener un comportamiento estratégico y decisional coordinado.
- Entender la importancia de aplicar mecanismos de comunicación transversal en estructuras complejas y conocer los diferentes tipos.
- Entender que la mejor estructura organizativa depende de las circunstancias particulares de cada organización.
- Conocer los factores que influyen en la elección de los parámetros de diseño organizativo.

# MAPA CONCEPTUAL

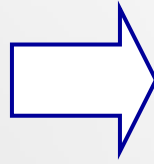


# MAPA CONCEPTUAL



# 6.1. LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DE LA EMPRESA

- División del trabajo
- Coordinación



**ESTRUCTURA ORGANIZATIVA**

“Conjunto de relaciones (comunicación) entre unidades y entre puestos que determinan las responsabilidades y las tareas de cada unidad y de cada puesto en la consecución de los objetivos de la empresa”

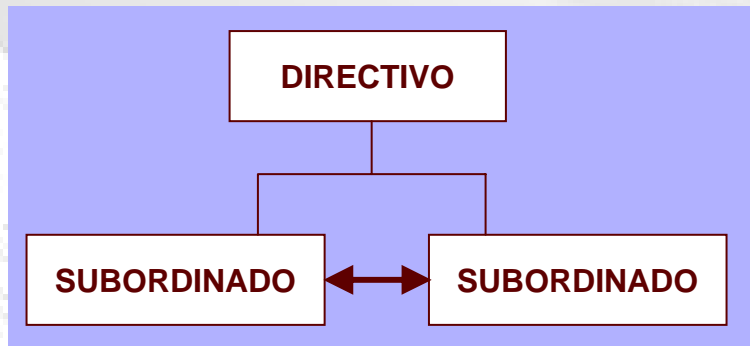
## MECANISMOS DE COORDINACIÓN

- Aquellos instrumentos que permiten integrar los recursos
- COHERENCIA INTERNA

1. ADAPTACIÓN MUTUA
2. SUPERVISIÓN DIRECTA
3. NORMALIZACIÓN DE PROCESOS DE TRABAJO
4. NORMALIZACIÓN DE RESULTADOS
5. NORMALIZACIÓN DE HABILIDADES
6. NORMALIZACIÓN DE LA IDEOLOGÍA

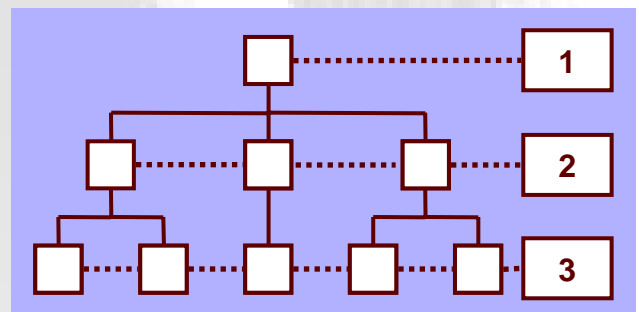
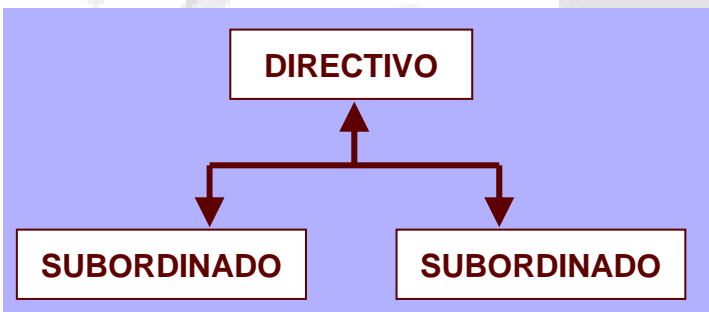
# 1. ADAPTACIÓN MUTUA

- Comunicación informal
- El control recae sobre las personas que realizan el trabajo
- Da flexibilidad a la ejecución de las tareas
- Exige habilidades en las personas que deben coordinarse
- Adecuado para organizaciones sencillas y/o tareas muy complejas



# 2. SUPERVISIÓN DIRECTA

- Autoridad, responsabilidad y comunicación formal
- Ordenes y control
- Cadena de mando (jerarquía)
- Adecuado cuando la empresa crece y acentúa la división del trabajo



# 3. NORMALIZACIÓN

- Permite absorber un gran tamaño y una gran complejidad en la empresa
- Se utiliza complementariamente con los anteriores mecanismos

## 3.1. NORMALIZAC. DE PROCESOS DE TRABAJO

- Determinación del contenido de trabajo
- Se basa en un análisis racional del trabajo
- Requiere poca supervisión directa y poca comunicación oral
- Adecuado para actividades operativas básicas (repetitivas)

## 3.2. NORMALIZACIÓN DE RESULTADOS

- Especificación de resultados
- Adecuado para los niveles directivos medios y bajos

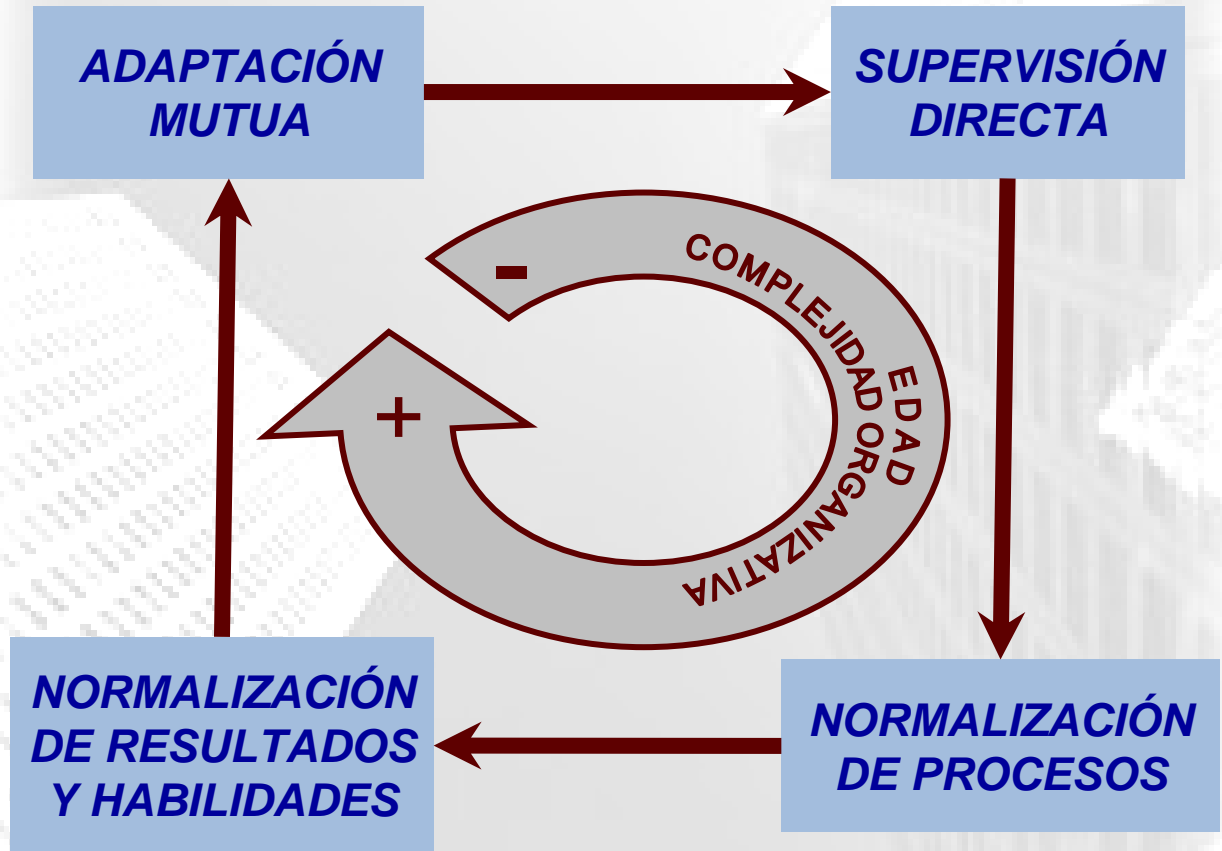
## 3.3. NORMALIZACIÓN DE HABILIDADES

- Especificación de la capacitación
- Se puede obtener la formación antes y/o durante la permanencia en la empresa
- Adecuado para puestos profesionales

## 3.4. NORMALIZACIÓN DE LA IDEOLOGÍA

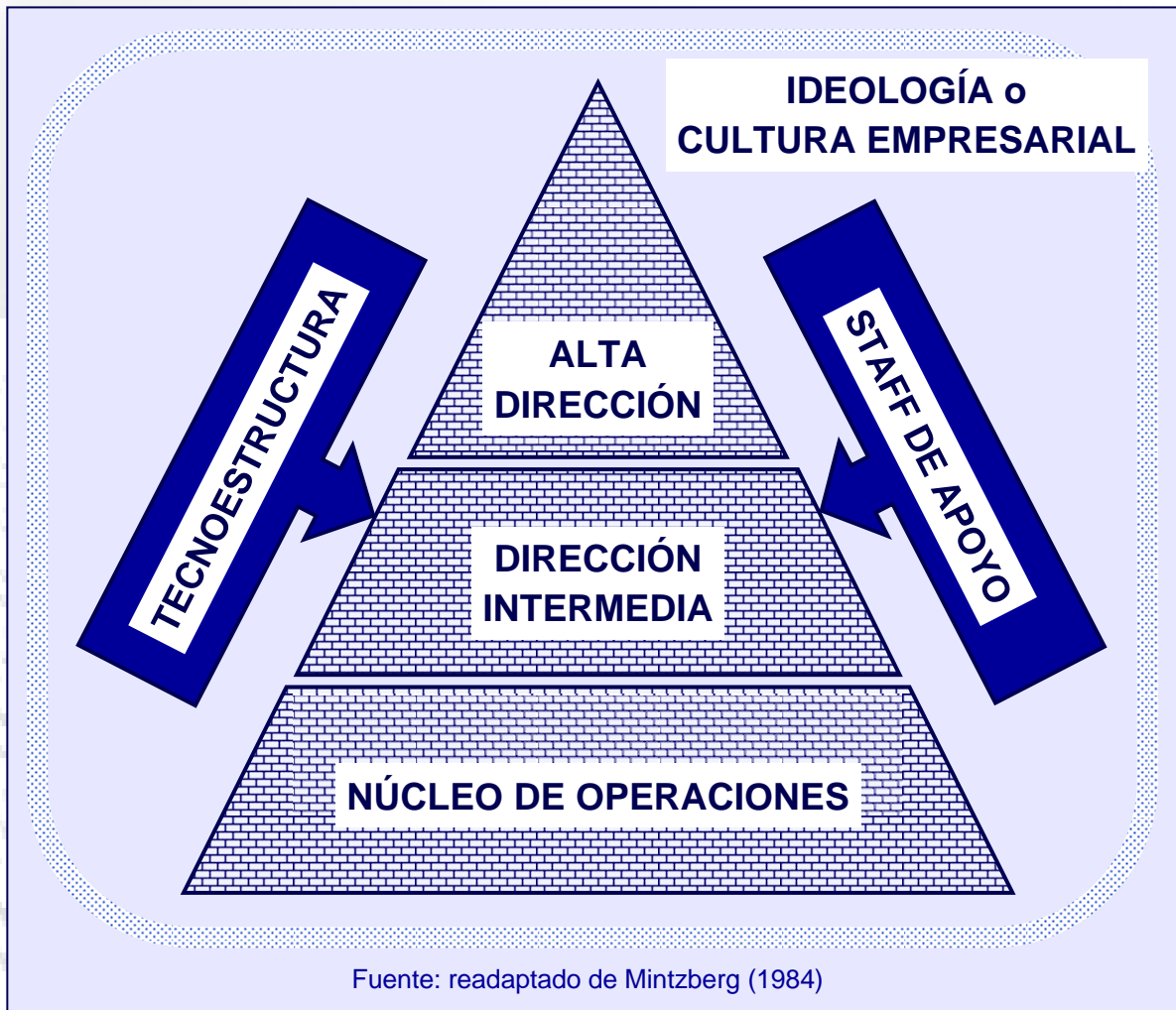
- Creencias y valores compartidos
- Es importante cuando los puestos exigen fuerte lealtad, especialmente en los niveles directivos
- Adecuado en cualquier etapa de la vida de la empresa y para descentralizar la estructura

# CICLO DE COORDINACIÓN: MECANISMOS DE COORDINACIÓN Y EVOLUCIÓN ORGANIZATIVA





# PARTES DE LA ORGANIZACIÓN



## NÚCLEO DE OPERACIONES (OPERARIOS)

- **EJECUCIÓN** tareas básicas: compras, producción y ventas

## ALTA DIRECCIÓN (ÁPICE ESTRATÉGICO)

- Presidencia, dirección general, consejeros, staff dirección general, etc.

### FUNCIONES

- Velar por la unidad de la organización
- Relaciones con el entorno
- Definición de la estrategia corporativa

# MANDOS INTERMEDIOS (DIRECCIÓN INTERMEDIA)

- Directivos de división, departamento, sección, turno, etc.
- Nexos unión del ápice estratégico y el núcleo de operaciones
- Resultado de supervisión directa: **ÁNGULO DE CONTROL**

## FUNCIONES

- Intervenir en la corriente de decisiones (↑↓)
- Relaciones fronterizas
- Diseño de la estrategia de su unidad

## NIVELES ORGANIZATIVOS Y ÁNGULO DE CONTROL

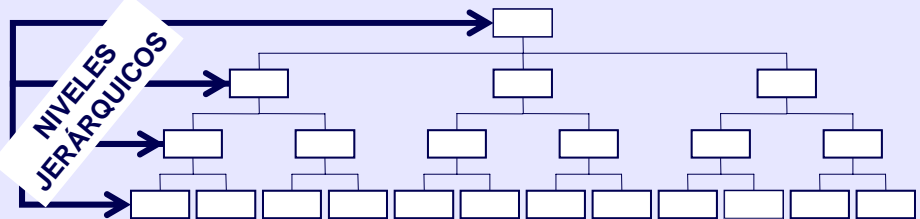
### NIVEL ORGANIZATIVO

- Escalón jerárquico en una estructura organizativa

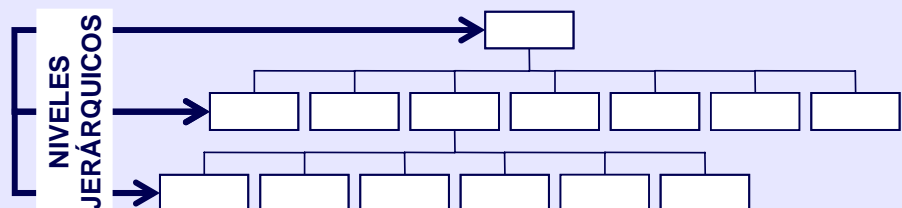
### ÁNGULO DE CONTROL

- N° de subordinados que dependen de un superior

- Organización con tramos estrechos



- Organización con tramos amplios



## ESTRUCTURA ALTA

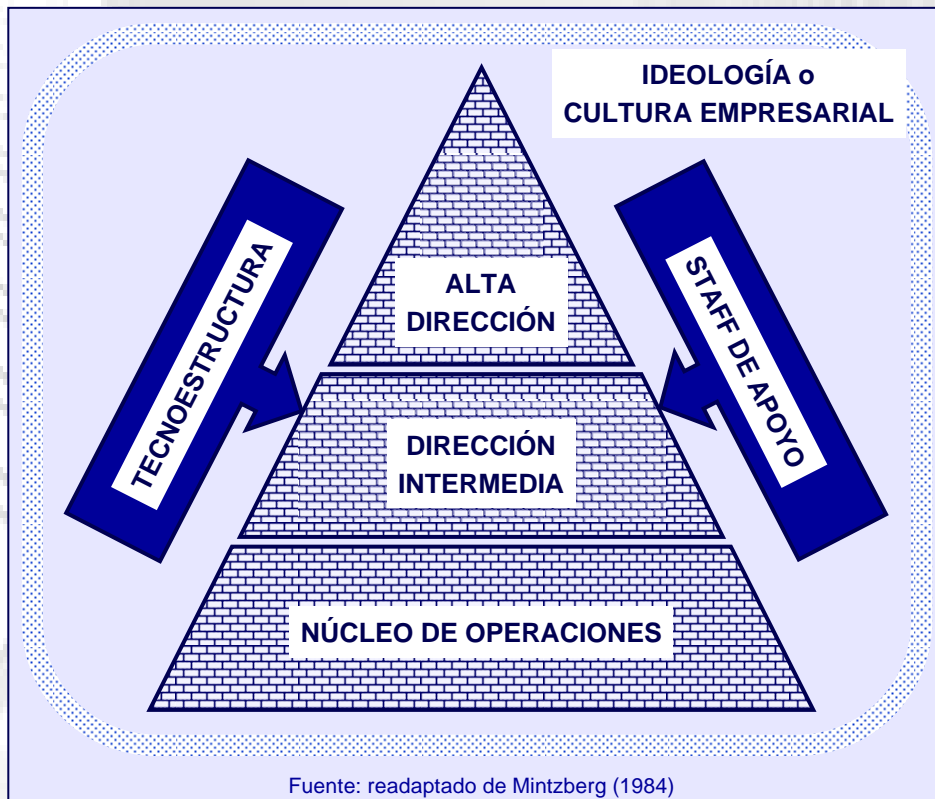
## ESTRUCTURA PLANA

# TECNOESTRUCTURA (ANALISTAS)

- Responsables de normalizar procesos, habilidades y resultados

# STAFF DE APOYO

- Cafetería, asesoría, I+D+i, finanzas, RR.HH., comunicación, S.I., etc.
- Prestar apoyo a la organización



Fuente: readaptado de Mintzberg (1984)

 Unidades de línea: cumplimiento de los objetivos de la empresa (supervisión directa)

 Unidades staff: asistencia al personal de línea (adaptación mutua)

# IDEOLOGÍA (PARTE INMATERIAL)

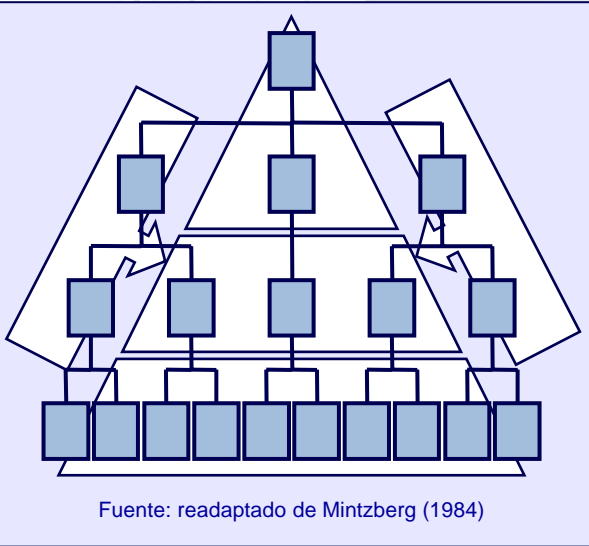
- Cultura de la empresa: tradiciones, creencias, rituales, etc.

## 6.2 LA ORGANIZACIÓN COMO SISTEMA DE FLUJOS

¿CÓMO FUNCIONA UNA ORGANIZACIÓN?

¿CÓMO SE INTERRELACIONAN LAS DIFERENTES PARTES DE UNA ORGANIZACIÓN?

### LA ORGANIZACIÓN... 1. COMO SISTEMA DE AUTORIDAD FORMAL



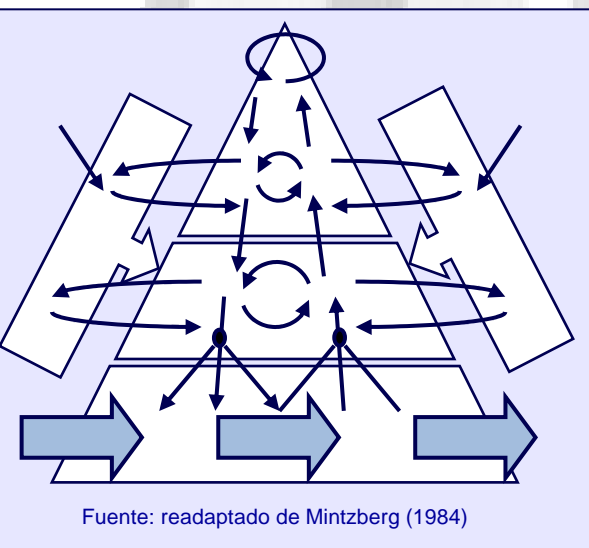
Representación gráfica: ORGANIGRAMA

- División del trabajo
- Cadena de mando o jerarquía
- Niveles de administración

MECANISMO DE  
COORDINACIÓN

SUPERVISIÓN  
DIRECTA

### LA ORGANIZACIÓN... 2. COMO SISTEMA DE FLUJOS REGULADOS



Empresa: RED ORDENADA DE FLUJOS

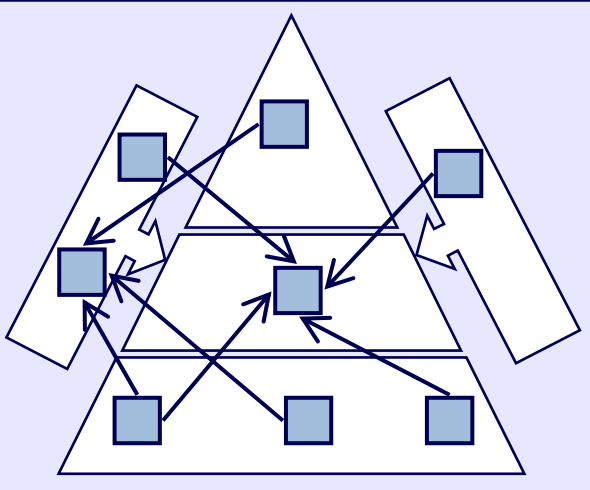
1. De trabajo de operaciones
2. De información y toma de decisiones
3. De información de staff (inteligencia)

MECANISMO DE  
COORDINACIÓN

NORMALI-  
ZACIÓN

# LA ORGANIZACIÓN...

## 3. COMO SISTEMA DE COMUNICACIÓN INFORMAL



Fuente: readaptado de Mintzberg (1984)

### CENTROS DE PODER NO OFICIALES

- Vías de comunicación informales
- Relaciones personales y grupales

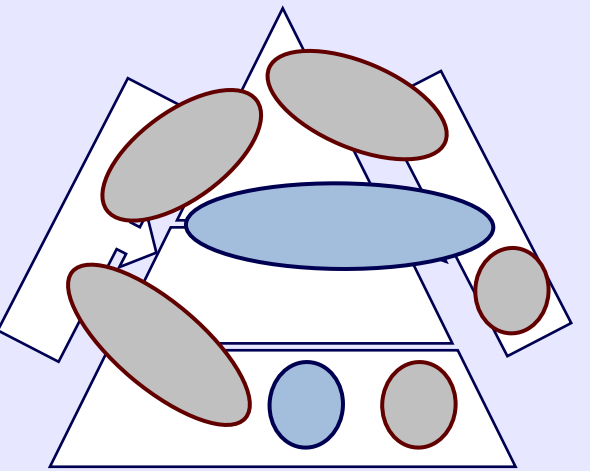
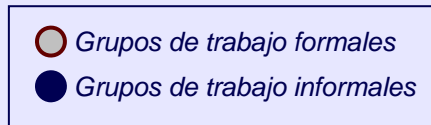
MECANISMO DE COORDINACIÓN



ADAPTACIÓN MUTUA

# LA ORGANIZACIÓN...

## 4. COMO SISTEMA DE CONSTELACIONES DE TRABAJO



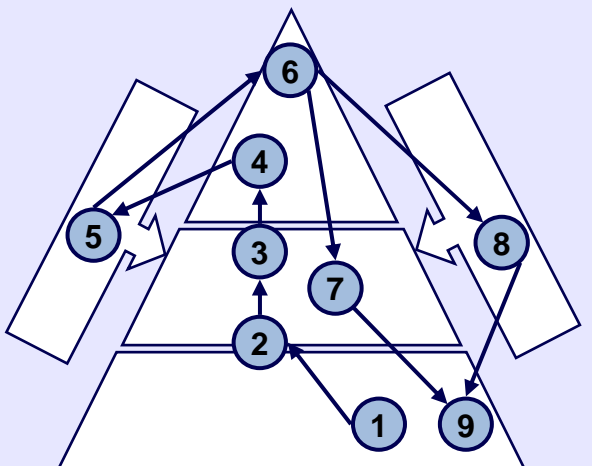
Fuente: readaptado de Mintzberg (1984)

### GRUPOS DE TRABAJO

- Relación horizontal
- Formales e informales

# LA ORGANIZACIÓN...

## 5. COMO SISTEMA DE PROCESOS DE DECISIÓN



Fuente: readaptado de Mintzberg (1984)

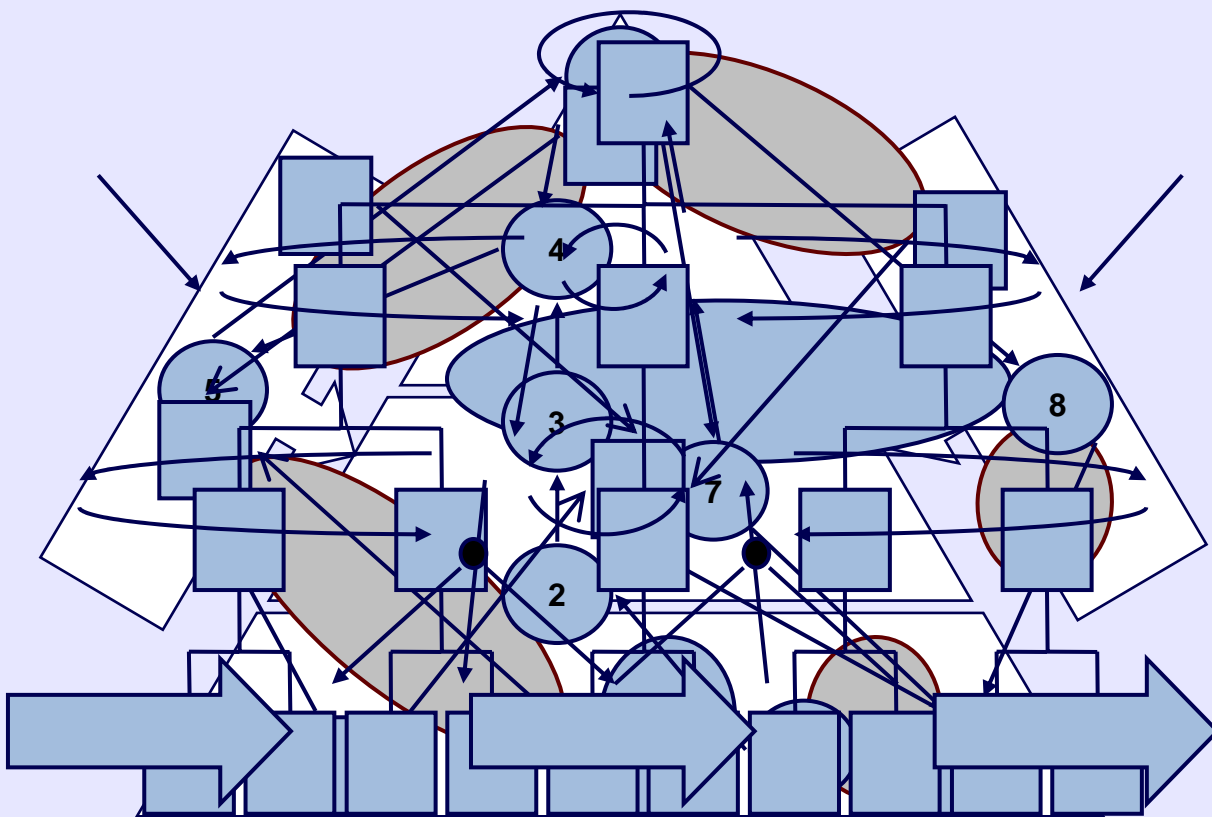
CONJUNTO COORDINADO DE DECISIONES

Decisiones estratégicas

Decisiones tácticas

Decisiones operativas

## EL FUNCIONAMIENTO DE UNA ORGANIZACIÓN



Fuente: readaptado de Mintzberg (1984)

## 6.3. PARÁMETROS DE DISEÑO ORGANIZATIVO

PARÁMETROS QUE CONFIGURAN LA ESTRUCTURA INTERNA DE CUALQUIER ORGANIZACIÓN

**ESPECIALIZACIÓN**  
**FORMALIZACIÓN**  
**PREPARACIÓN Y ADOCTRINAMIENTO**  
**DEPARTAMENTALIZACIÓN**  
**DISPOSITIVOS DE ENLACE**  
**DESCENTRALIZACIÓN**  
**PLANIFICACIÓN Y CONTROL**

**DISEÑO DE PUESTOS**

- Especialización
- Formalización
- Preparación
- Adoctrinamiento

Cualquier puesto dentro de la estructura organizativa está caracterizado por un cierto nivel de especialización horizontal y vertical, formalización, preparación y adoctrinamiento

# ESPECIALIZACIÓN

## HORIZONTAL

## VERTICAL

- *Nº de tareas diferentes desarrolladas en el puesto*
- Menor número de tareas diferentes en el puesto implica puestos más especializados en su dimensión horizontal
- Mayor número de tareas diferentes en el puesto implica puestos menos especializados en su dimensión horizontal

- *Libertad de actuación sobre las tareas del puesto*
- Menor libertad en la manera de realizar las tareas del puesto implica puestos más especializados en su dimensión vertical
- Mayor libertad en la manera de realizar las tareas del puesto implica puestos menos especializados en su dimensión vertical

## VENTAJAS

- **MAYOR PRODUCTIVIDAD:**
  - Mayor destreza
  - Menores pérdidas de tiempo
  - Métodos más eficientes

## INCONVENIENTES

- Problemas de coordinación
- Desequilibrio en cargas de trabajo
- Problemas de motivación

## SOLUCIÓN

### ***HUMANIZACIÓN DEL PUESTO:***

1. AMPLIACIÓN HORIZONTAL
2. ENRIQUECIMIENTO DEL TRABAJO

## ESPECIALIZACIÓN Y PARTES DE LA ORGANIZACIÓN

- Mayor especialización horizontal en el núcleo de operaciones



# FORMALIZACIÓN

- Uso de reglas y procedimientos en la organización
- Normalización de procesos

## OBJETIVO

- Controlar el comportamiento del individuo en el puesto de trabajo

## VENTAJAS

- Un comportamiento previsible y óptimo del individuo
- Aumentar la eficiencia
- Mecanismo de seguridad de los empleados
- Garantizar la imparcialidad en el trato a clientes

## PROBLEMAS

- Reducción de las relaciones personales
- Rechazo automático a ideas innovadoras
- Mala atención a los clientes
- Menor motivación del trabajador

## FORMALIZACIÓN Y PARTES DE LA ORGANIZACIÓN

- Mayor formalización en el núcleo de operaciones

# PREPARACIÓN

- Obtención de los conocimientos relacionados al puesto
- Normalización de habilidades

MAYOR PREPARACIÓN  MENOR FORMALIZACIÓN

## PREPARACIÓN Y PARTES DE LA ORGANIZACIÓN

- Es fundamental en cualquier puesto profesional de la estructura organizativa

# ADOCTRINAMIENTO

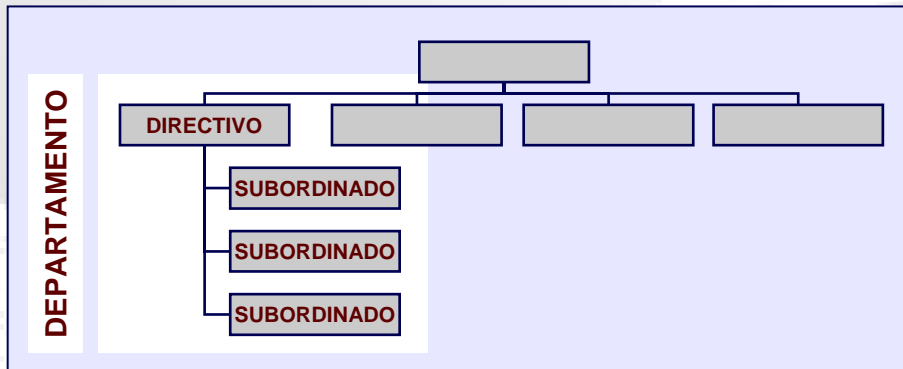
- Parámetro de socialización de los trabajadores:
  - Inculca la cultura de la empresa
  - Manera de hacer las cosas en la empresa
  - Estilo de adopción de decisiones en la empresa
- Normalización de la ideología

## ADOCTRINAMIENTO Y PARTES DE LA ORGANIZACIÓN

- Es fundamental en aquellos puestos que exigen fuerte lealtad

# DEPARTAMENTALIZACIÓN

- Agrupación de puestos en unidades organizativas



## VENTAJA

- Facilita la coordinación DENTRO de las unidades

## INCONVENIENTE

- Dificulta la coordinación ENTRE unidades

## CRITERIOS DE DEPARTAMENTALIZACIÓN

### BÁSICOS

- Se pueden aplicar en todos los niveles organizativos

1. DEPARTAMENTALIZACIÓN POR FUNCIONES
2. DEPARTAMENTALIZACIÓN POR MERCADOS

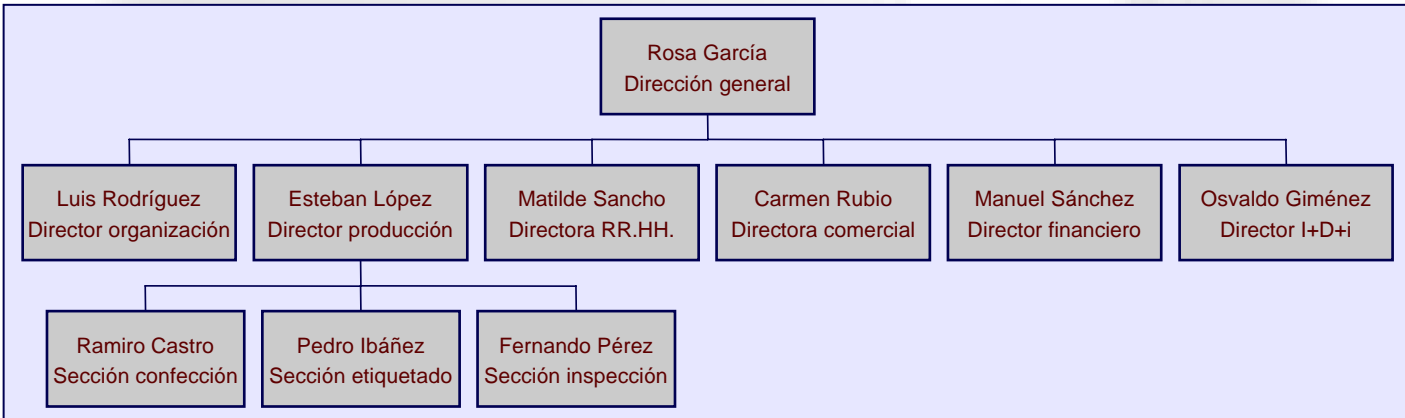
### COMPLEMENTARIOS

- Se aplican sólo en los niveles inferiores

3. DEPARTAMENTALIZACIÓN POR NÚMEROS
4. DEPARTAMENTALIZACIÓN POR TIEMPOS
5. DEPARTAMENTALIZACIÓN POR PROCESOS

# 1. DEPARTAMENTALIZACIÓN POR FUNCIONES

- Agrupación de los puestos en función del tipo de actividad



## VENTAJAS

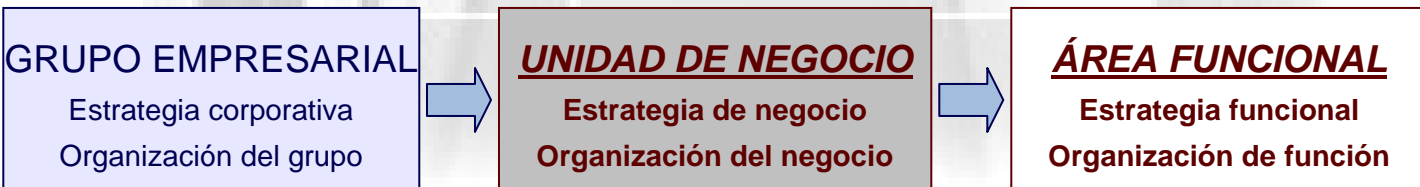
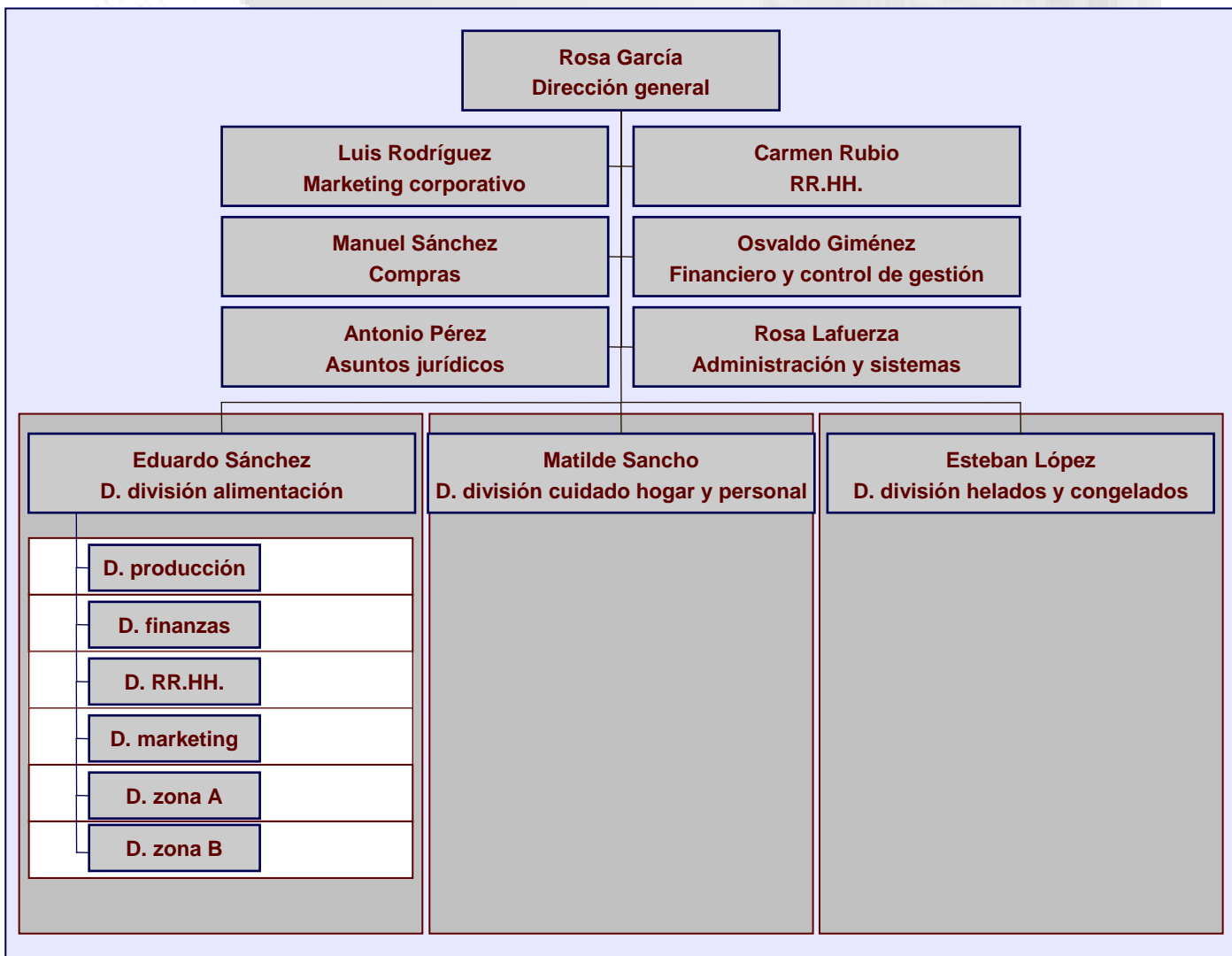
- Método de agrupación lógico
- Estimula la especialización funcional
- Facilita el desarrollo profesional de los especialistas
- Facilita la capacitación del personal

## INCONVENIENTES

- Problemas de coordinación entre las funciones
- Formación de culturas departamentales
- Difícil evaluar la contribución de cada función
- Cuellos de botella (saturación de la dirección general)

# 2. DEPARTAMENTALIZACIÓN EN BASE AL MERCADO

- Creación de unidades estratégicas de negocio (UEN):
  - Poseen sus propios objetivos
  - Operan en un entorno propio
  - Elaboran sus propios planes estratégicos



## 2.1. DEPARTAMENTALIZACIÓN POR PRODUCTOS

- Propio de empresas grandes y diversificadas
- Cada departamento es responsable de una línea de productos

### VENTAJAS

- Se concentra la atención en líneas de productos
- Rápida respuesta a los mercados de productos
- Mejor conocimiento de la aportación de cada línea
- Propicia la innovación dentro de cada unidad

### PRINCIPAL INCONVENIENTE

- La alta dirección pierde control sobre las filiales

## 2.2. DEPARTAMENT. POR ÁREAS GEOGRÁFICAS

- Propio de empresas grandes y diversificadas territorialmente
- Cada departamento es responsable de una zona geográfica

### VENTAJAS

- Se concentra la atención en los mercados geográficos
- Rápida respuesta a los mercados geográficos
- Mejor conocimiento de la aportación de cada zona
- Propicia la innovación dentro de cada unidad

### PRINCIPAL INCONVENIENTE

- La alta dirección pierde control sobre las filiales

## 2.3. DEPARTAMENTALIZACIÓN POR TIPO DE CLIENTE

- Propio de empresas grandes y diversificadas
- Cada departamento es responsable de un tipo de cliente

### VENTAJAS

- Se concentra la atención en tipos diferentes de clientes
- Rápida respuesta a los mercados de clientes
- Mejor conocimiento de aportación de cada tipo de cliente
- Propicia la innovación dentro de cada unidad

### PRINCIPAL INCONVENIENTE

- La alta dirección pierde control sobre las filiales

## 3. DEPARTAMENT. EN BASE A NÚMEROS SIMPLES

- Agrupación de puestos en función del número de individuos
- Niveles bajos de la organización (baja preparación)
- Agricultura y construcción

## 4. DEPARTAMENTALIZACIÓN POR TIEMPO

- Agrupación puestos por turnos
- Niveles bajos de la organización
- Hospitales, policía, altos hornos, tiendas de 24 horas, hoteles, etc.

### PRINCIPAL VENTAJA

- Extender la jornada laboral

## 5. DEPARTAMENT. POR PROCESOS O EQUIPOS

- Suele afectar al área de producción
- Asignar fases del proceso a departamentos

### VENTAJA

- Especialización tecnológica y humana

### INCONVENIENTE

- Problemas de coordinación



# DESCENTRALIZACIÓN DE LA AUTORIDAD

- Dispersión de autoridad a lo largo de la estructura

DESCENTRALIZACIÓN

DELEGACIÓN

Consecuencia: filosofía organización

proceso

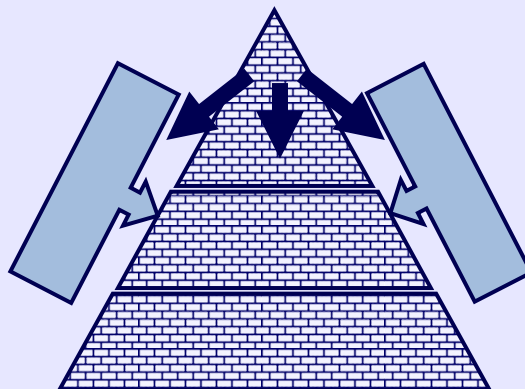
- Decisiones delegar/concentrar
- Fijación de políticas
- Selección/capacitación personal
- Controles adecuados

MUCHA DELEGACIÓN  
DE AUTORIDAD



ESTRUCTURA  
CENTRALIZADA

POCA DELEGACIÓN  
DE AUTORIDAD



# FACTORES QUE INFLUYEN EN EL GRADO DE DESCENTRALIZACIÓN

## Favorecen la centralización

- El entorno es sencillo y estable
- Estrategias adecuadas a E. Estables
- Decisiones importantes
- Dirección intermedia poco capacitada
- Estilos de dirección autocráticos
- Empresas de menor dimensión y escasa diversificación
- Crecimiento al amparo de fundadores
- Ritmos de crecimiento lentos
- Dificultad para ejercer control
- La empresa se enfrenta a una crisis

## Favorecen la descentralización

- El entorno es complejo e incierto
- Estrategias competitivas flexibles
- Decisiones tratan aspectos cotidianos
- Dirección intermedia capacitada
- Estilos de dirección democráticos
- Empresas de mayor dimensión y mayor diversificación
- Preferente crecimiento externo
- Ritmos de crecimiento rápidos
- Mecanismos de control efectivos
- La cultura empresarial favorece la implicación de los directivos

## REGLAS GENERALES

- Se suelen delegar las decisiones de índole táctica u operativa
- No es normal (ni aconsejable) delegar decisiones estratégicas

## FUNCIONES QUE SE SUELEN DELEGAR

- Producción
- Ventas
- Personal, a excepción de convenios colectivos, salarios y evaluación de puestos
- Compras, dependiendo de su importancia estratégica

## VENTAJAS

### MAYOR AGILIDAD ORGANIZATIVA

- Descarga a la alta dirección
- Fomenta la adopción de decisiones
- Adaptación a condiciones cambiantes
- Rapidez en la toma de decisiones
- Fomenta la capacitación de la dirección
- Facilita la diversificación

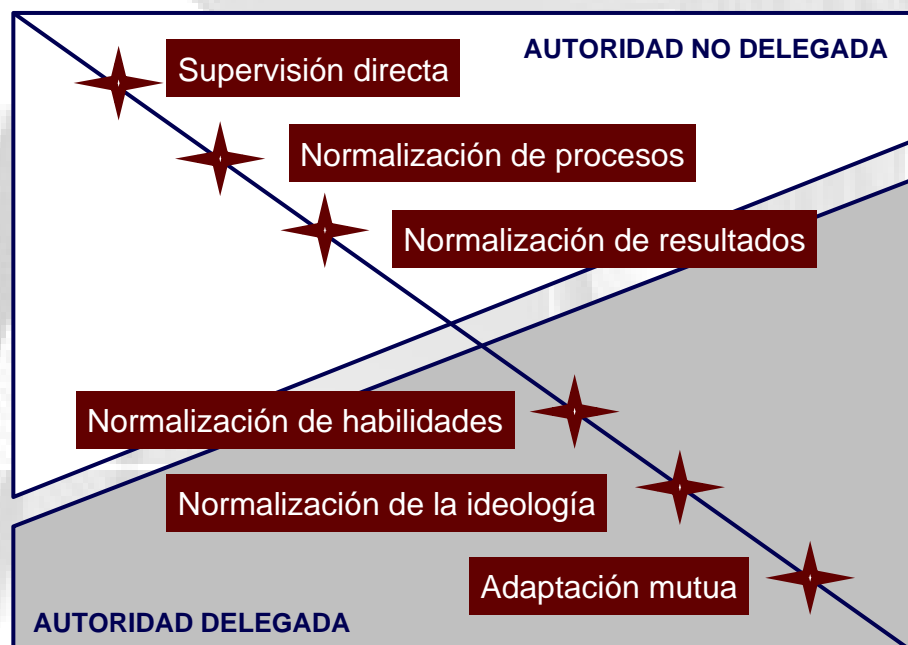
### CONTROL, COORDINACIÓN Y COSTE

## INCONVENIENTES

- Pérdida de control del poder descentralizado
- Dificulta la aplicación de políticas uniformes
- Supone inversiones en capacitación
- Multiplicidad de costes de unidades descentralizadas

RELACIÓN ENTRE CENTRALIZACIÓN-DESCENTRALIZACIÓN Y MECANISMOS DE COORDINACIÓN

GRADO DE CENTRALIZACIÓN



GRADO DE DESCENTRALIZACIÓN

# SISTEMA DE PLANIFICACIÓN Y CONTROL

PLANIFICACIÓN DE ACCIONES

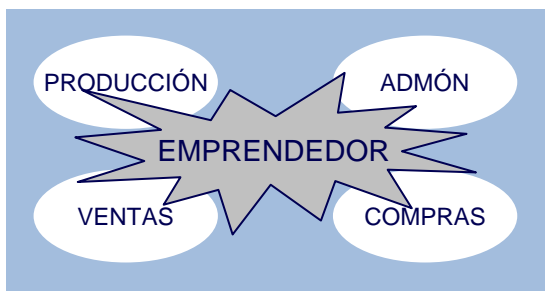
- Diseño y puesta en práctica de planes (estrategias)

CONTROL DEL RENDIMIENTO

- Control del cumplimiento de puestos y/o unidades

## ESTRATEGIA A UN NIVEL

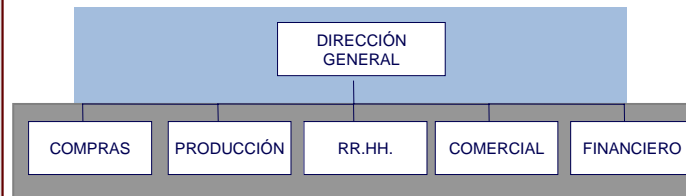
### ESTRUCTURA SIMPLE



ESTRATEGIA CORPORATIVA

## ESTRATEGIA A DOS NIVELES

### ESTRUCTURA FUNCIONAL

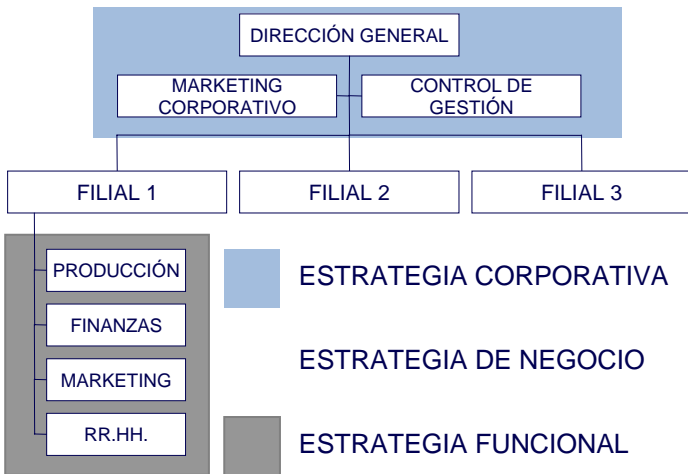


ESTRATEGIA CORPORATIVA

ESTRATEGIA FUNCIONAL

## ESTRATEGIA A TRES NIVELES

### ESTRUCTURA DIVISIONAL



ESTRATEGIA CORPORATIVA

ESTRATEGIA DE NEGOCIO

ESTRATEGIA FUNCIONAL



# DISPOSITIVOS DE ENLACE

- Párametros de diseño que estimulan los contactos laterales en estructuras complejas
- Se incorporan a la estructura formal

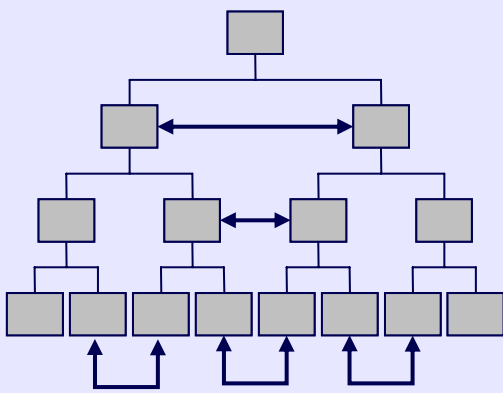
## • Contacto directo entre puestos

- Puestos de enlace
- Directivos integradores
- Grupos de trabajo
- Estructura matricial (TEMA 7)

■ carácter informal

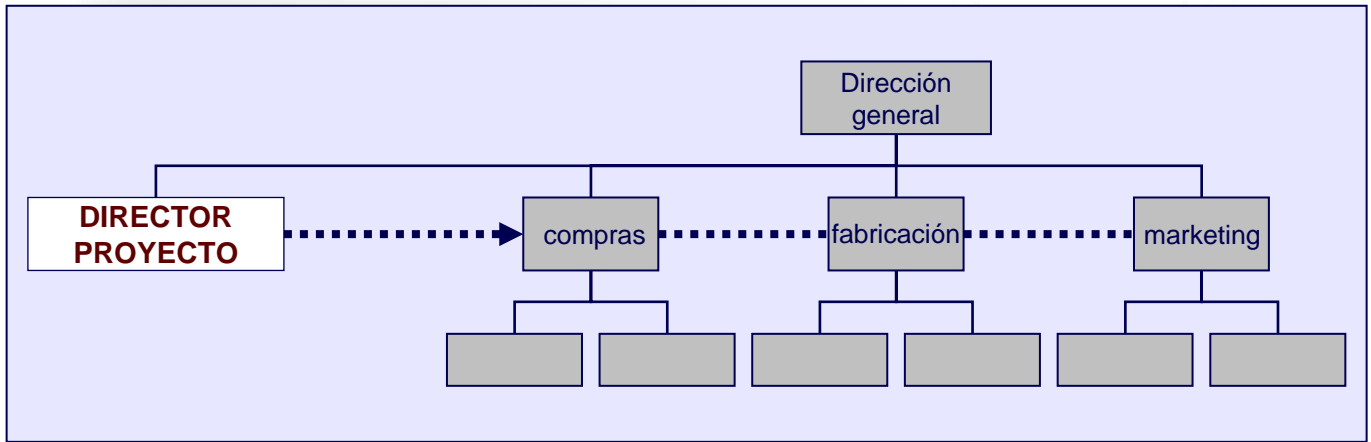
■ carácter formal

## PUESTOS DE ENLACE



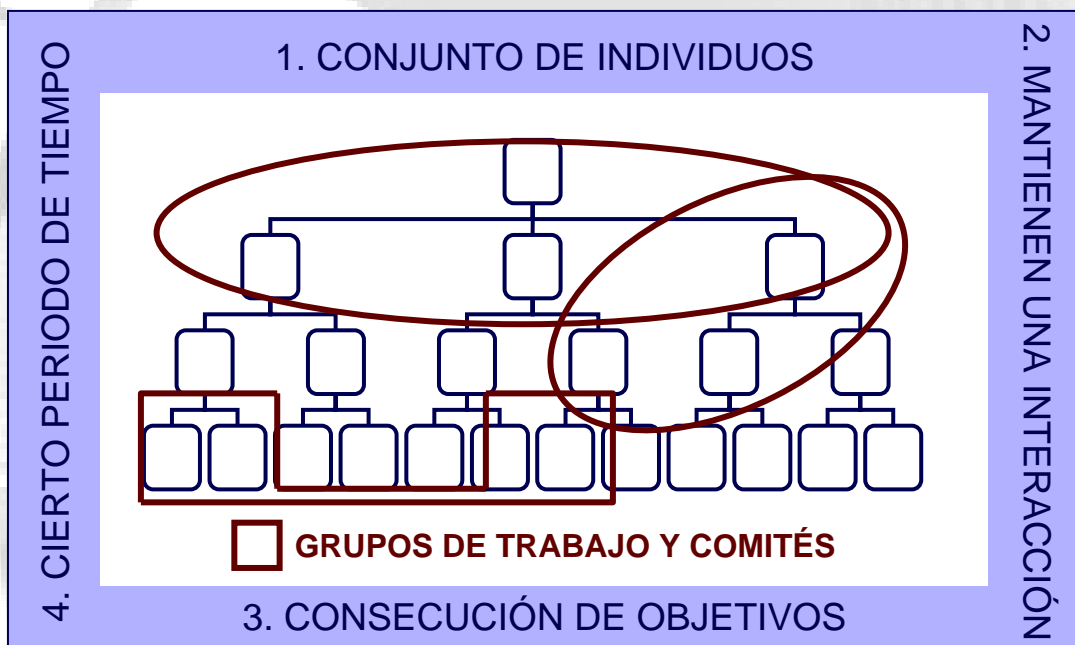
- Puestos de coordinación lateral
- Carecen de autoridad formal
- Evitan los largos canales ascendentes de comunicación

# DIRECTIVO INTEGRADOR



- Puesto de enlace con autoridad formal sobre aspectos decisorios del proyecto
- Debe emplear habilidades de negociación
- Se superpone a la estructura funcional

# GRUPOS DE TRABAJO



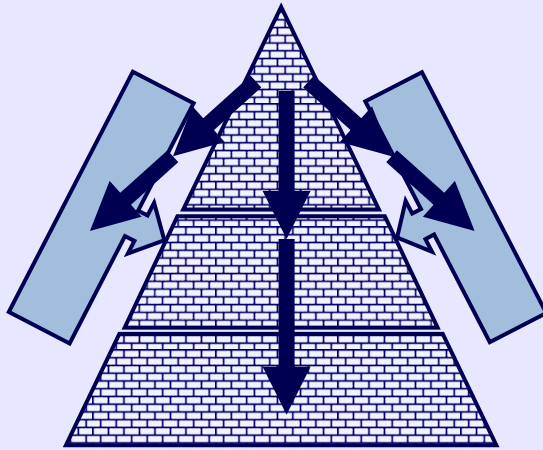
## GRUPOS FORMALES

1. Departamentos
2. Grupos de trabajo temporales
3. Comités

## GRUPOS INFORMALES

CENTRALIZACIÓN-DESCENTRALIZACIÓN  
Y DISPOSITIVOS DE ENLACE

A MAYOR GRADO DE  
DESCENTRALIZACIÓN  
MAYOR USO DE  
DISPOSITIVOS DE ENLACE





## 6.4. LOS FACTORES CONTINGENTES

- No hay una forma óptima de organizar todo tipo de empresas

**TECNOLOGÍA**

**ESTRATEGIA**

**Especialización**

**Formalización**

**Preparación y adoctrinamiento**

**Departamentalización**

**Dispositivos de enlace**

**Descentralización**

**Planificación y control**

**TAMAÑO**

**ENTORNO**

**EDAD**

**PODER**

**FACTORES QUE DEFINEN EL DISEÑO  
ORGANIZATIVO PARTICULAR DE CADA EMPRESA**