
UNIVERSIDAD NACIONAL DEL SUR

# Administración General C

## Estructura



### **PORQUE ES IMPORTANTE DEFINIR ADECUADAMENTE LA ESTRUCTURA**

**La habilidad de los gerentes transcurre por identificar el formato de estructura mas adecuado para que la organización alcance sus objetivos en forma eficiente, considerando en su diseño diversos factores internos y externos a los cuales debe adaptarse.**

**El diseño de la organización es un proceso continuo.**

### **ESTRUCTURA - DEFINICION**

**Forma en que se relacionan las actividades que se realizan en una organización.**

**Coordinación de los recursos que la organización dispone para realizar sus funciones con el fin de facilitar la coordinación de las actividades y poder controlar los actos de sus miembros.**

**Es la forma en que una actividad es dividida entre diferentes tareas para luego lograr su coordinación.**

#### FACTORES A CONSIDERAR EN EL DISEÑO DE LA ESTRUCTURA (internos)

- El tamaño de la organización define el grado de formalidad de la estructura. Cuanto **mayor sea la cantidad de personal mas formal será la estructura**. Se requerirá personal especializado, habrá procesos de delegación y predominarán los procedimientos. En cambio, en las **pequeñas y medianas empresas existirá menos formalización**, la división del trabajo no será tan rígida, los procedimientos no estarán estandarizados y se observará una tendencia a la concentración de la autoridad y la decisión.
- Las características del personal tales como **edad, educación, experiencia social y cultural** incidirán en la **conformación de la estructura**. Así, el personal más joven tenderá hacia un tipo de estructura menos formalizada. Si su nivel de educación es alto, deseará mayor participación en la toma de decisiones. Si las personas son muy inteligentes, rechazarán las normas burocráticas. Si tienen experiencia anterior, no requerirán de la ayuda de supervisores.
- La tecnología empleada. Un fábrica con un proceso de producción continua tiene exigencias diferentes a otra con procesos de producción por órdenes específicas.

#### FACTORES A CONSIDERAR EN EL DISEÑO DE LA ESTRUCTURA (externos)

- El entorno expresado en términos de **mayor o menor estabilidad tiene efectos directos sobre el tipo de estructura** que la organización adopte. Un entorno estable y predecible es compatible con una organización estructurada y formalizada, con énfasis en las funciones y en los procesos. Por el contrario, un entorno inestable y no predecible tiende a una organización menos formalizada en donde se asigna mayor importancia a la solución de los problemas que al acatamiento de lo formal.
- Las fuerzas que actúan en el entorno, tanto general como específico, modificarán permanentemente la estructura de la organización, razón por la cual deberán considerarse en el momento de su diseño. **La cantidad de variables cambiantes a la que se encuentra expuesta la organización** requerirá un tipo de estructura diferente a cuando las condiciones sean de dinamismo y cambio permanente.
- El cambio tecnológico conduce a organizaciones con estructuras menos estables. A medida que la **tasa de innovación tecnológica** aumenta en el sector considerado, la estructura deberá tender a una mayor flexibilidad, lo cual producirá efectos sobre el grado de formalización requerido en el diseño.

**OBJETIVOS BASICO A CONSIDERAR AL MOMENTO DE  
DEFINIR LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL**

Dividir un trabajo en  
tareas (Division de  
trabajo)

Combinar la tareas en  
forma eficiente  
(Departamentalizacion)

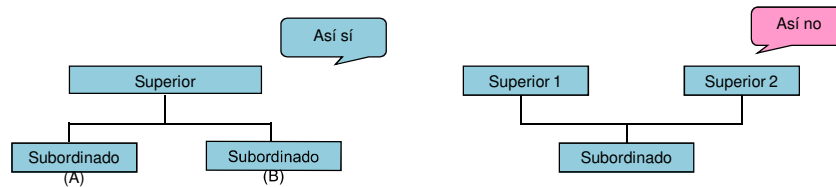
Definir la dependencia  
entre los distintos  
miembros de la  
organizacion (Jerarquía)

Integrar las actividades  
de todas la áreas  
(Mecanismos de  
coordinacion)

**PRINCIPIOS BASICOS A TENER EN CUENTA AL  
MOMENTO DE DEFINIR LA ESTRUCTURA**

## PRINCIPIOS BASICOS DE LA ESTRUCTURA

**Unidad de mando:** Cada subordinado responde a las ordenes de un solo supervisor., ante quien es responsable y así no tener que responder a las demandas de mas de un superior **evitando un potencial conflicto**. Una estricta adhesión a este principio podría ocasionar **inflexibilidad**, obstaculizando el desempeño organizacional.



## PRINCIPIOS BASICOS DE LA ESTRUCTURA

**División de trabajo y especialización:** El objeto de la división de trabajo es lograr un **incremento de la eficiencia**. Es decir se busca que las personas en vez de realizar varias tareas, se especialice en una o pocas.

**Sus principales características son:**

- Implica **dividir el proceso productivo** en pequeñas partes.
- **Automatización de la actividad humana**, a partir de la repetición constante de la misma tarea.

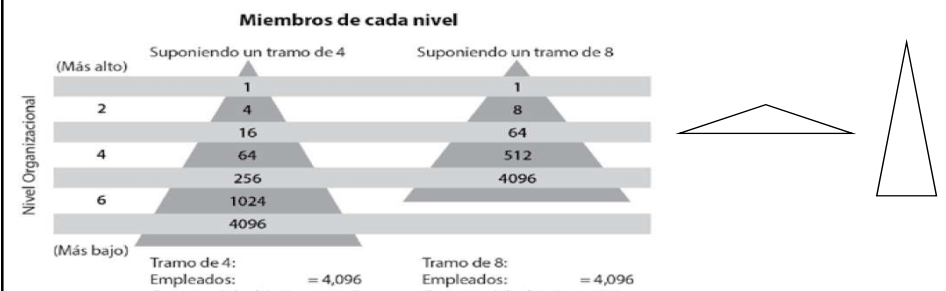
**Sus consecuencias son:**

- **Mayor productividad** y rendimiento del personal.
- **Mayor eficiencia** organizacional.
- **Reducción de costos** de producción (materia prima, personal).
- La repetición permanente de la misma tarea puede traer aparejada la **desmotivación del personal**

## PRINCIPIOS BASICOS DE LA ESTRUCTURA

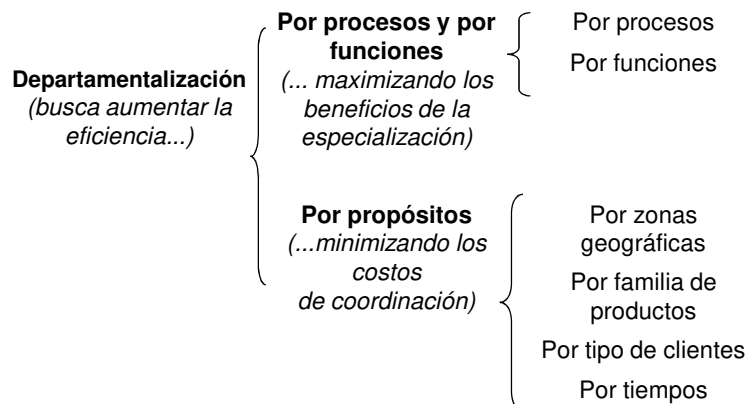
**Alcance del control:** Es la posibilidad de un superior de **comprobar en forma eficiente la ejecución de las tareas** de los subordinados que han sido puestos bajo autoridad. Este alcance de control dependerá de la **cercanía** de los subordinados, del **tipo de trabajo** a supervisar y de la **actitud de mando**.

Cuanto mas amplio al alcance de control mayor la cantidad de subordinados a cargo (gerentes sobrecargados) dando lugar a *estructuras chata*, perdida de control y mejor comunicación. Menos alcance de control ocurre lo contrario.



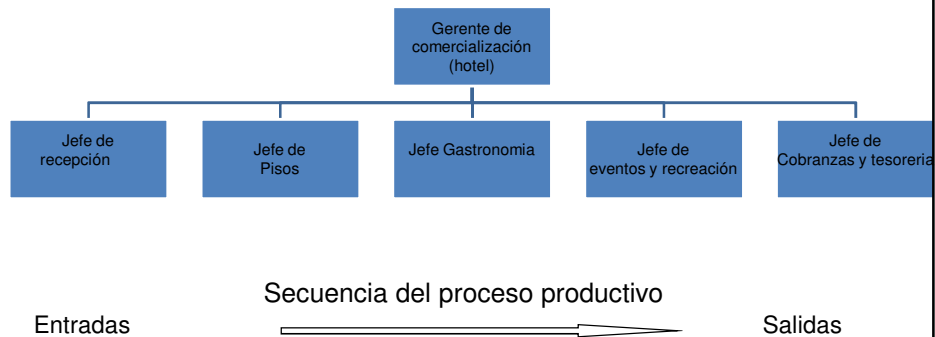
## PRINCIPIOS BASICOS DE LA ESTRUCTURA

**Departamentalización:** Implica la **agrupación de funciones homogéneas** con el objeto de **incrementar la eficiencia** a través de: maximizar las ventajas de **la especialización**, **minimizar los costos de coordinación**.



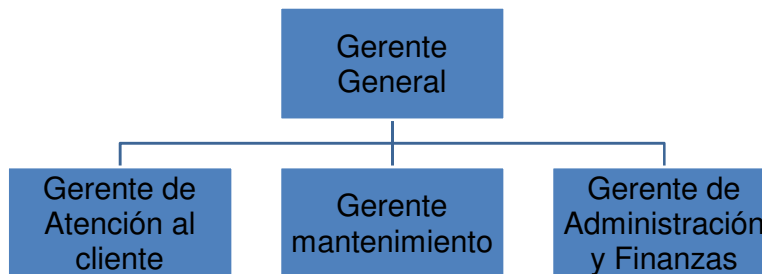
## PRINCIPIOS BASICOS DE LA ESTRUCTURA

La **departamentalización por procesos** es aquella en donde el conjunto de trabajos a realizar se agrupa en los **diferentes procesos que deberán desarrollarse para obtener el producto final.** (muy utilizado en la industria)



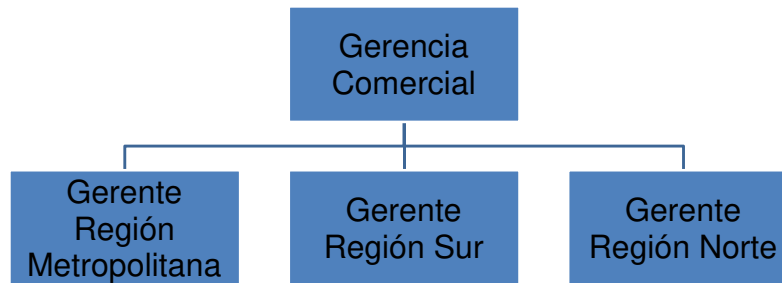
## PRINCIPIOS BASICOS DE LA ESTRUCTURA

La **departamentalización por funciones** se utiliza cuando se agrupan los trabajos conforme las diferentes **funciones que tienen lugar dentro de la organización**



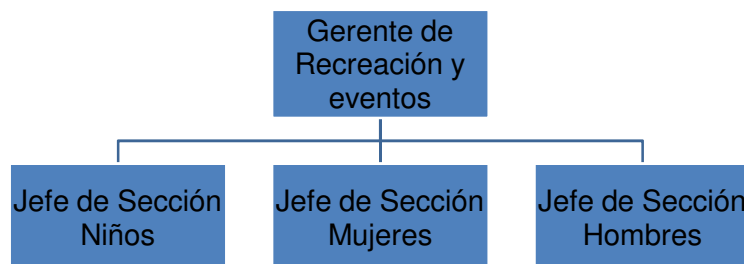
### PRINCIPIOS BASICOS DE LA ESTRUCTURA

La **departamentalización por zonas geográficas** es utilizada en aquellas organizaciones que se encuentran distribuidas espacialmente (diferentes continentes, países, provincias y/o ciudades).



### PRINCIPIOS BASICOS DE LA ESTRUCTURA

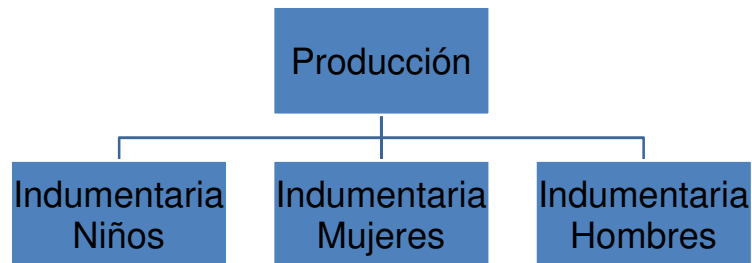
La **departamentalización por clientes** suele ser utilizada por aquellas empresas que atienden tanto al mercado doméstico, como al mercado externo. También se utiliza esta departamentalización en aquellas empresas que atienden clientes de diferentes canales comerciales, cada uno de ellos con particularidades en cuanto a precios, plazos, condiciones, formas de presentación, volúmenes de venta, periodicidad de visitas, u otras similares.



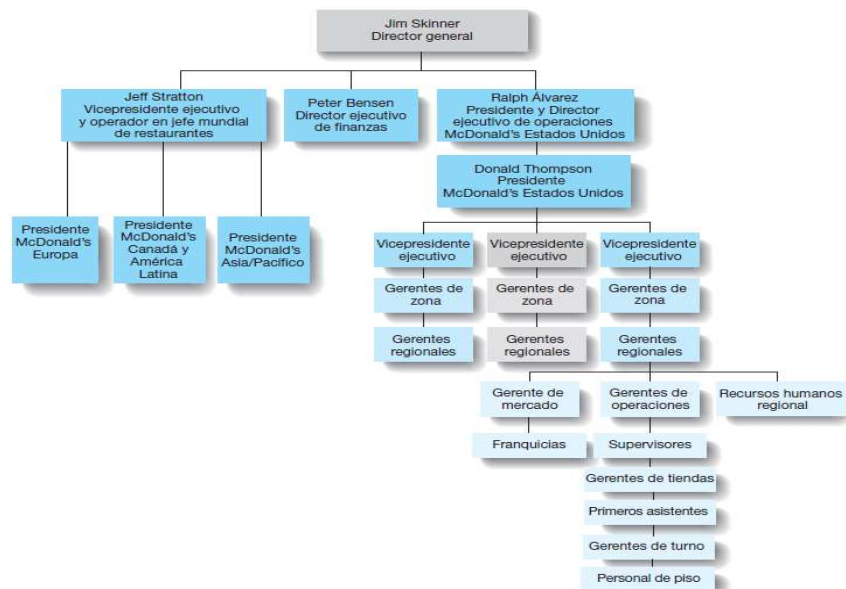


## PRINCIPIOS BASICOS DE LA ESTRUCTURA

La **departamentalización por productos** se utiliza en aquellas empresas en que se **fabriquen y/o comercialicen mercaderías diversas**, cada una de las cuales con características propias y distintas a las restantes, con diferentes tipos de clientes, con disímiles sistemas de comercialización y/o distribución, o con alguna otra particularidad que permita diferenciarlas del resto. Por lo general el tamaño de la organización debe ser lo suficientemente grande para justificar este tipo de departamentalización.



## COMBINACION DE CRITERIOS DE DEPARTAMENTALIZACION CASO Mc DONALD'S CORPORATION



## PRINCIPIOS BASICOS DE LA ESTRUCTURA

**Descentralización** es el proceso en virtud del cual una persona cede a otra la autoridad y posibilidad de tomar decisiones.

Ventajas de la centralización	Desventajas de la centralización
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Las decisiones las toman los administradores que tienen una <u>visión global de la empresa</u>.</li> <li>➤ Quienes toman las decisiones están <u>mejor entrenados y preparados</u> que quienes se hallan en los niveles inferiores.</li> <li>➤ La <u>eliminación de esfuerzos duplicados reduce los costos de operación</u>.</li> <li>➤ Cuando se centralizan ciertas funciones, se origina <u>mayor especialización y aumenta la exigencia de habilidades</u>.</li> <li>➤ Las <u>decisiones son más coherentes con los objetivos empresariales</u>.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Las decisiones son <u>tomadas por administradores que están lejos de los hechos</u>.</li> <li>➤ Quienes toman decisiones y están situados en la cima <u>casi nunca tienen contacto con los trabajadores ni con las situaciones</u> involucradas.</li> <li>➤ <u>Líneas de comunicación más largas producen demoras prolongadas</u>.</li> <li>➤ Los <u>administradores situados en niveles inferiores se sienten frustrados porque no entran en el proceso de decisión</u>.</li> <li>➤ <u>Al involucrar muchas personas en la comunicación, hay posibilidad de error y de distorsión propia de la subjetividad</u>.</li> </ul>

## PRINCIPIOS BASICOS DE LA ESTRUCTURA

### FUNCIONES CENTRALIZADAS Y DESCENTRALIZADAS

Funciones descentralizables	Funciones centralizables
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Venta</li> <li>➤ Producción</li> <li>➤ Gestión de inventarios</li> <li>➤ Compras</li> <li>➤ Incorporación de personal</li> <li>➤ Organización interna</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Fijación de objetivos</li> <li>➤ Fijación de políticas</li> <li>➤ Nivel de salarios</li> <li>➤ Decisiones estratégicas</li> <li>➤ Decisiones de inversión</li> <li>➤ Designación de personal superior</li> </ul>

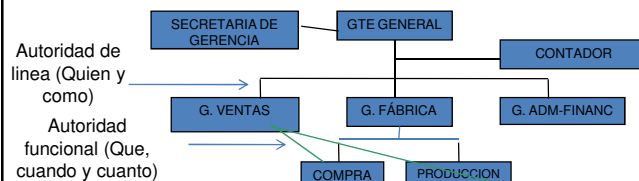
## PRINCIPIOS BASICOS DE LA ESTRUCTURA

**Autoridad:** La autoridad es el derecho que tiene un jefe para requerir que un subordinado realice una tarea con el fin de lograr los objetivos de la organización.

**Autoridad de línea:** es la que tiene el supervisor sobre cada uno de los subordinados que se encuentran bajo su mando.

**Autoridad funcional:** es la que tiene el superior de un área sobre los subordinados de otro sector.

**Staff:** Son unidades que colaboran con la autoridad de línea. Este puede ser de apoyo, realizando tareas rutinarias (ej. secretarias, asistente, etc.) o de asesoramiento en el cual actúan asesorando a la autoridad de línea en aquellas materias que escapan a su conocimiento (ej. contador, abogado, etc.)

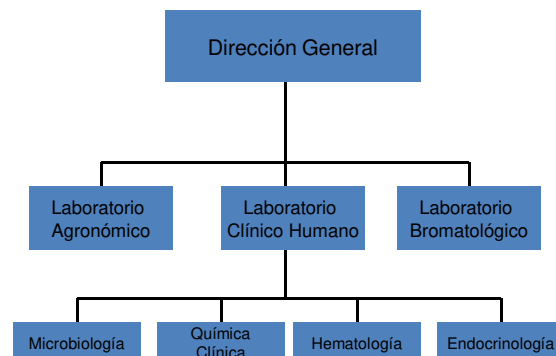


## TIPOLOGIA DE ESTRUCTURAS

### TIPO DE ESTRUCTURAS

- Estructura funcional.
- Estructura lineal.
- Estructura matricial

### ESTRUCTURA LINEAL



## ESTRUCTURA LINEAL

- Constituye la forma estructural mas simple y antigua (origen: ejércitos y organización eclesiástica).
- Su nombre se debe a que existen líneas directas y únicas de autoridad y responsabilidad entre superior y subordinados → forma piramidal.
- Típica en pequeñas empresas o aquellas que se inician.
- Características
  - Autoridad lineal: única y absoluta del superior sobre sus subordinados (UNIDAD DE MANDO). Cada subordinado reporta única y exclusivamente a su superior.
  - Líneas formales de comunicación: las comunicaciones entre órganos o cargos se hacen sólo a través de la líneas existentes en el organigrama.
  - Centralización de decisiones: se desplaza y converge toda la autoridad hacia la cúpula de la organización.
  - Aspecto piramidal: como consecuencia de la centralización de autoridad en la cima y de la autoridad lineal. A medida que se sube en la escala jerárquica, se reduce la cantidad de cargos u órganos. A medida que aumenta en nivel jerárquico → mayor generalización y centralización, y a medida que disminuye → mayor especialización y delimitación de responsabilidad

25

## ESTRUCTURA LINEAL

### VENTAJAS

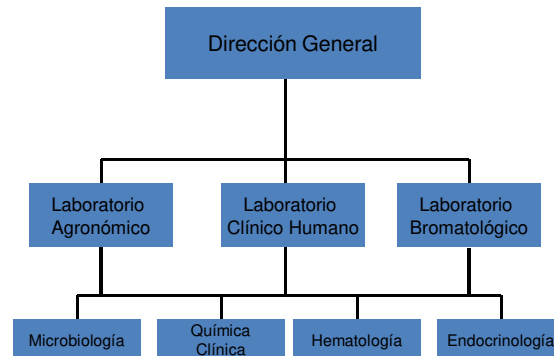
- **Estructura simple y de fácil comprensión:** por pequeño número de cargos, la cúpula presenta sólo un órgano centralizador y el subordinado sólo se relaciona formalmente con sus supervisor. Opciones de comunicación y relaciones formales son mínimas, siendo restringidas y simples.
- **Clara delimitación de responsabilidades.**
- **Facilidad de implantación:** en su funcionamiento, control y disciplina.
- **Estabilidad:** garantiza disciplina por unidad de mando, centralización de control y decisiones.
- **Indicada para pequeñas empresas.**

### DESVENTAJAS

- **Estabilidad y constancia de las relaciones formales:** puede llevar a la rigidez e inflexibilidad, dificultando la innovación y adaptación (status quo).
- **Autoridad lineal basada en el mando único y directo:** provoca rigidez en la disciplina, limitando y dificultando la cooperación e iniciativa de las personas.
- **Exagera la función de jefatura y de mando:** presupone la existencia de jefes capaces de saber y hacer todo. Cada jefe es un "cuello de botella".
- **Jefe multidisciplinario por unidad de mando, no se puede especializar en nada.**
- **Se dificulta cuando la organización crece.**
- **Comunicaciones lineales son lentas.**

26

## ESTRUCTURA FUNCIONAL



27

## ESTRUCTURA FUNCIONAL

- Aplica el principio funcional o de la especialización de funciones.
- Este principio separa, distingue y especializa.
- Autoridad funcional o variedad de mando.
- Características:
  - Autoridad funcional, basada en la especialización. Es una autoridad del conocimiento diferente a la lineal, jerárquica o de mando. Cada subordinado reporta a muchos superiores simultáneamente. Ningún superior tiene autoridad total, sino parcial y relativa.
  - Líneas directas de comunicación: es porque este tipo de organización busca mayor rapidez de comunicación entre los niveles.
  - Descentralización de decisiones: las decisiones se delegan a los cargos u órganos especializados con conocimiento necesario. Lo que promueve las decisiones es la especialización y no la jerarquía.
  - Énfasis en la especialización.

28

## ESTRUCTURA FUNCIONAL

### VENTAJAS

- **Proporciona el máximo de especialización** en los diversos órganos y cargo.
- **Permite la mejor supervisión técnica** posible.
- **Desarrolla comunicaciones directas**, sin intermediaciones y más rápidas.
- **Separa las funciones de la planeación y de control de las funciones de ejecución**, permitiendo la concentración de cada actividad.

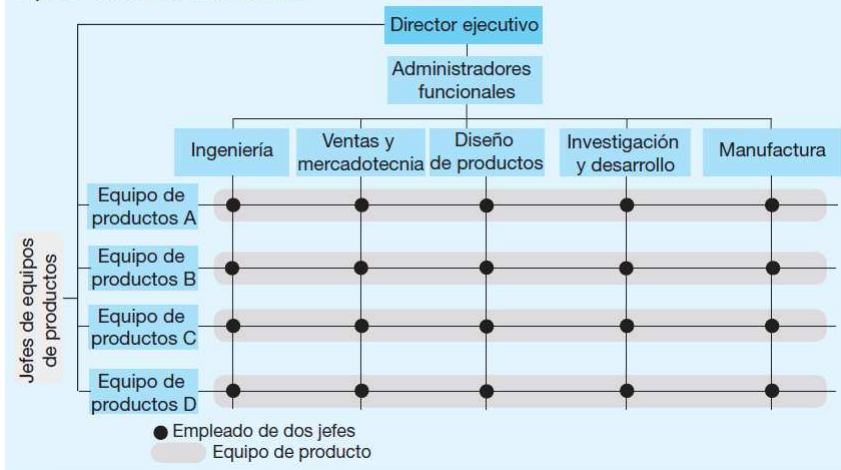
### DESVENTAJAS

- **Dilución y consecuente pérdida de autoridad:** al ser funcional (y relativa y dividida), trae problemas en controlar el funcionamiento de los cargos inferiores. Obediencia e imposición de disciplina, típico de la organización lineal, no es fortaleza en la funcional.
- **Subordinación múltiple:** trae problemas de delimitación de responsabilidades.
- **Tendencia a la competencia entre especialistas:** pérdida de visión conjunta.
- **Tendencia a tensión y conflicto:** por el punto anterior, se da la divergencia y multiplicidad de objetivos.

29

## ESTRUCTURA MATRICIAL

### a) ESTRUCTURA MATRICIAL



30

## ESTRUCTURA MATRICIAL

En una **estructura matricial**, los gerentes agrupan a las personas y los recursos de dos maneras a la vez: por función y por producto.

Los empleados se agrupan por *funciones* para permitirles aprender unos de otros y se vuelvan mas productivos. Pero los empleados también se agrupan en *equipos de productos* en los cuales los miembros de diferentes funciones colaboran para desarrollar un producto específico.

El resultado es una red compleja de relaciones de dependencia entre equipos de productos y funciones que hace que la estructura matricial sea muy flexible. Cada integrante de un equipo de producto depende de dos jefes: 1) el jefe funcional, que asigna los individuos a un equipo y evalúa su desempeño desde la perspectiva funcional, y 2) el jefe del equipo de producto, que evalúa su desempeño en el equipo. El gerente del equipo de producto actúa como facilitador, controla los recursos económicos y cuida que el proyecto cumpla sus fechas límite y no exceda su presupuesto. Los gerentes funcionales tratan de que el producto sea el mejor posible para maximizar su atractivo diferenciado.

31



UNIVERSIDAD NACIONAL DEL SUR



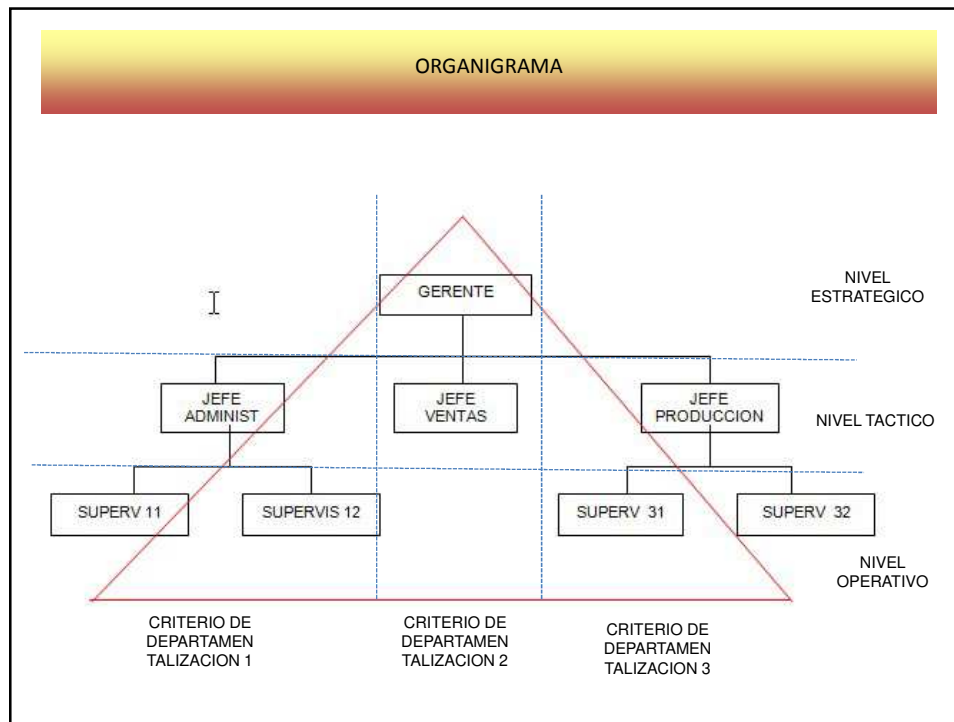
### El organigrama


**El organigrama conforma parte del manual de organización y consiste en una representación gráfica de la estructura de la empresa. Tal como se puntualizó anteriormente, el organigrama expresa (sintéticamente) la estructura formal de la compañía en forma exclusiva, desconociendo absolutamente la dimensión informal. Es por ello que debe quedar claro que el organigrama no es la estructura de la empresa sino solamente un modelo que muestra parte de su realidad.**

La virtud esencial de este instrumento es que clarifica en forma sencilla la posición de cada persona o puesto dentro del esquema de autoridad de la organización. A simple vista permite vislumbrar una radiografía o mapa del funcionamiento de esa institución y detectar fallas o ineficiencias estructurales (por ejemplo vulnerar la unidad de mando).


Por otro lado la principal limitación que presenta el organigrama es precisamente que por ser una "fotografía" de la organización en un momento dado, es de naturaleza estática y puede quedar rápidamente desactualizado o llevar a confusiones y/o parálisis decisoria cuando por la dinámica vertiginosa del cambio actúe como barrera para la organización informal.









UNIVERSIDAD NACIONAL DEL SUR



**Pautas para graficar el organigrama**

Existen ciertas pautas para graficar organigramas. Sin ánimos de profundizar demasiado en esta cuestión, solo diremos que se utilizan rectángulos (o casillas) para representar los puestos y líneas (completas para la autoridad funcional y punteada para el staff) para significar la mutua dependencia. Según los casos dentro de las casillas puede indicarse el puesto, el nombre de la persona que lo ocupa y/o la cantidad de personal que conforma ese departamento o sector. Si bien existen diversas formas de graficar el organigrama, la más utilizada es la piramidal vertical, en la cual de arriba hacia abajo, queda claramente marcada la jerarquía.






**GUIA DE ESTUDIO  
BIBLIOGRAFÍA**

- Funciones de la Administración. Teoría y práctica. Boland, Carro, Stancatti, Gismano y Banchieri. Edi Uns
- De Zuani, Elio R, Introducción a la Administración de Organizaciones, Salta, Editorial Maktub, 2003. Capítulo 7 , 8 y 9
- Administracion, Hector Alvarez 3° edición Cap. 12
- Estructura de las organizaciones, , pág. 245 a 276 .Miguel Angel Vicente, Fundamentos de Administracion de Organizaciones , Ed LA LEY. (2005)

**PRÁCTICOS**

Prácticos " Electro Max" "La Limpita" "Principios básicos de la estructura"

**Link's de interés: VIDEOS sobre el tema.**

Instituto de Estudios Superiores de Administración (IESA) es una escuela de gerencia, Centro America

¿ Por qué necesitas una estructura organizacional?  
<https://www.youtube.com/watch?v=SrpwAWwIVXk>

Universidad San Ignacio de Loyola,  
 Diseño organizacional y procesos.  
<https://www.youtube.com/watch?v=j2CednaK1fo>

Universidad laica Eloy Alfaro de MANabí  
 Organización lineal, staff y funcional  
<https://www.youtube.com/watch?v=Vi1PY6ahJZw>  
<https://www.youtube.com/watch?v=0VPyOW4T84Y>

Como crear un organigrama, utilizando Word.  
<https://www.youtube.com/watch?v=HoiHolprHS8>