



Tema 5:

La Función de Organización.

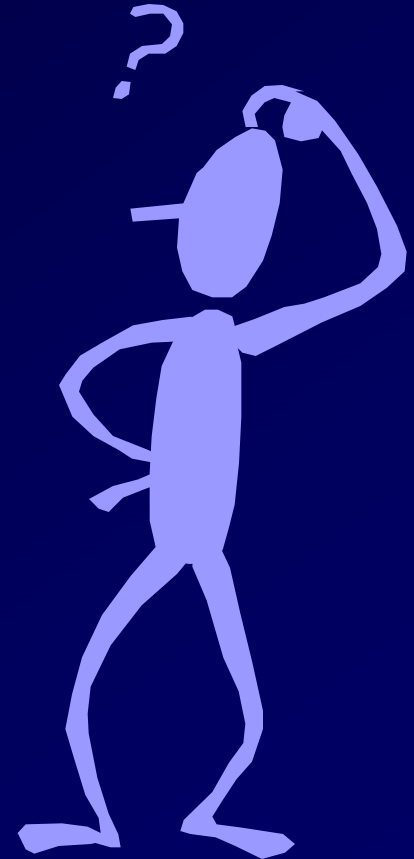
1. Diseño organizacional.
2. Estructura de la Organización.
3. Organización informal.
4. Tipos de departamentación.
5. Nuevas formas organizacionales.

BIBLIOGRAFÍA

- Aguirre (2003): Administración de organizaciones en el entorno actual. Caps. 9,10 y 11.
- Robbins y Coulter: Administración. Caps. 8 y 9.
- Meroño (2009): Economía de la Empresa. Caps. 13.
- Koontz (1987): Elementos de Administración, cap. 8.
- Mintzberg (1988): La estructuración de las organizaciones, Ariel, Madrid.

Diseño organizacional

- ¿Qué tareas?
- ¿Quién debe realizarlas?
- ¿Cómo se agrupan las tareas?
- ¿Quién informa a quién?
- ¿Dónde se toman las decisiones?
- ¿Cómo se coordinan las tareas?
- ...



Diseño organizacional

Administración Actividades → Objetivos

Organización División del trabajo
Agrupamiento tareas
Coordinación → Estructura organizativa → Objetivos

Las empresas son **organizaciones**, cuya **organización** se rige por los principios de la teoría de la **organización**

Diseño organizacional

- ¿Por qué hay que organizarse?

Razones que justifican la organización:

- Diferencias en naturaleza, capacidades y habilidades.
- Limitaciones temporales y espaciales.
- Limitaciones de conocimientos y capacidades.

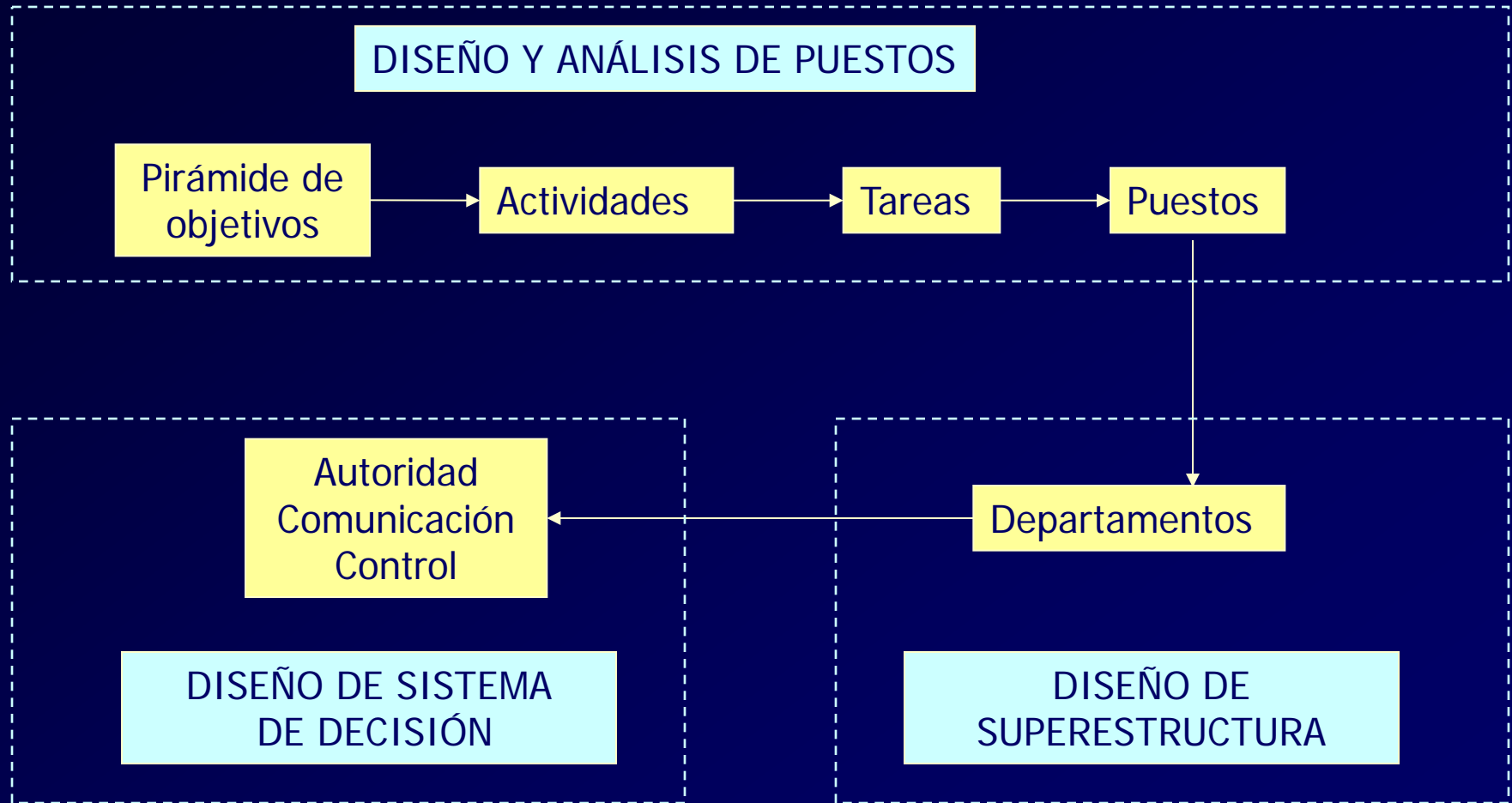
Ventajas:

- Aprovechamiento de capacidades y aptitudes.
- Aprovechamiento del tiempo.
- Aprovechamiento de maquinaria y equipos.
- Aprovechamiento de materiales.

-Si no hay división del trabajo no hay organización

-Importancia de la coordinación

Diseño organizacional



Organización formal

ORGANIGRAMAS

- Representación gráfica de la Estructura Organizativa:
 - unidades organizativas y puestos de trabajo existentes
 - relaciones formales y líneas de comunicación
- Funciones:
 - estática: muestra la situación existente en un momento determinado
 - dinámica: sirve de instrumento de análisis

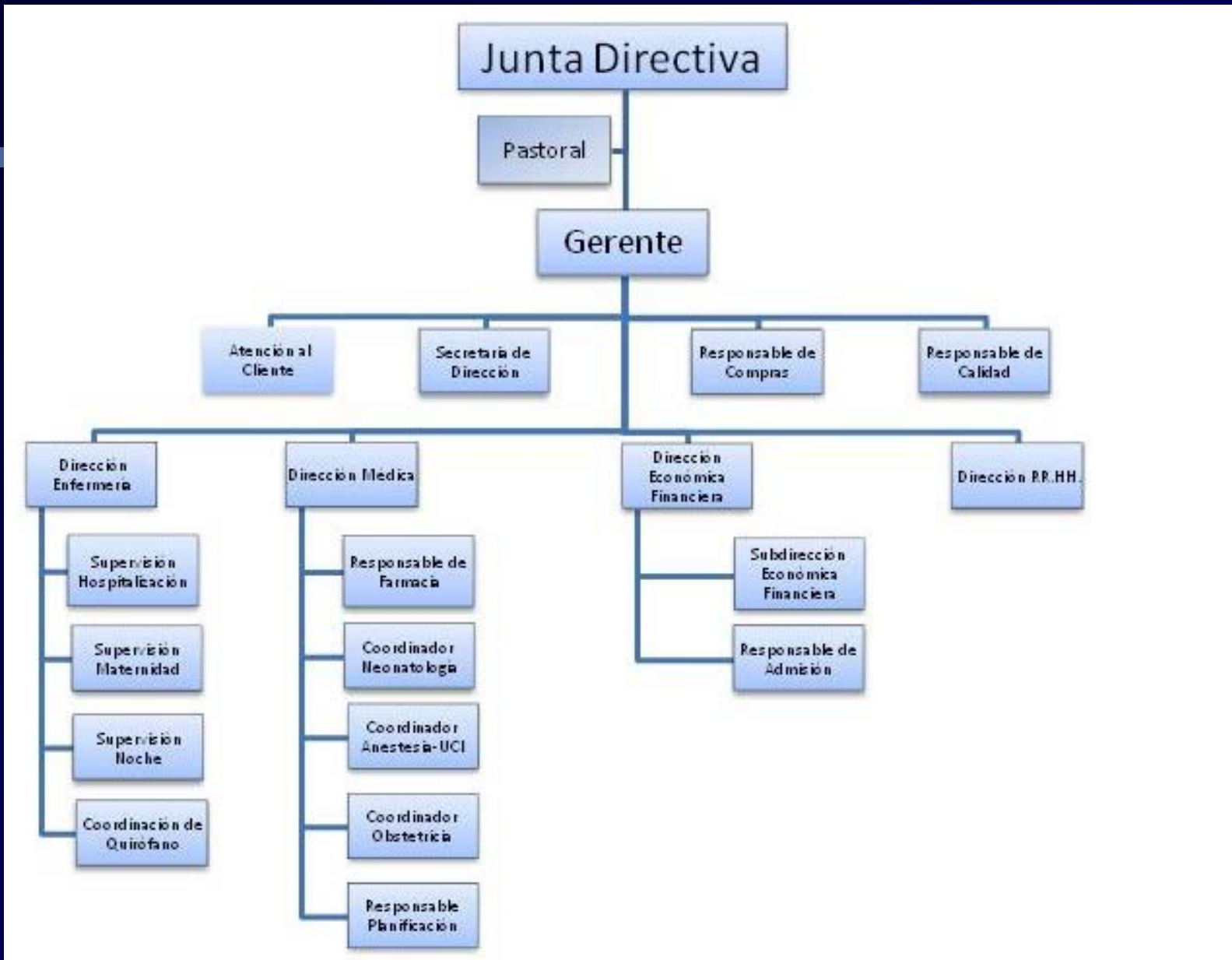
Ventajas:

- aclaran las relaciones
- facilita la orientación
- sirve para planificar plantillas
- información a terceros

Deficiencias:

- simplifican la realidad
- sólo relaciones jerárquicas
- favorece inmovilismo

ORGANIGRAMA DE LA CLÍNICA SANTA ELENA



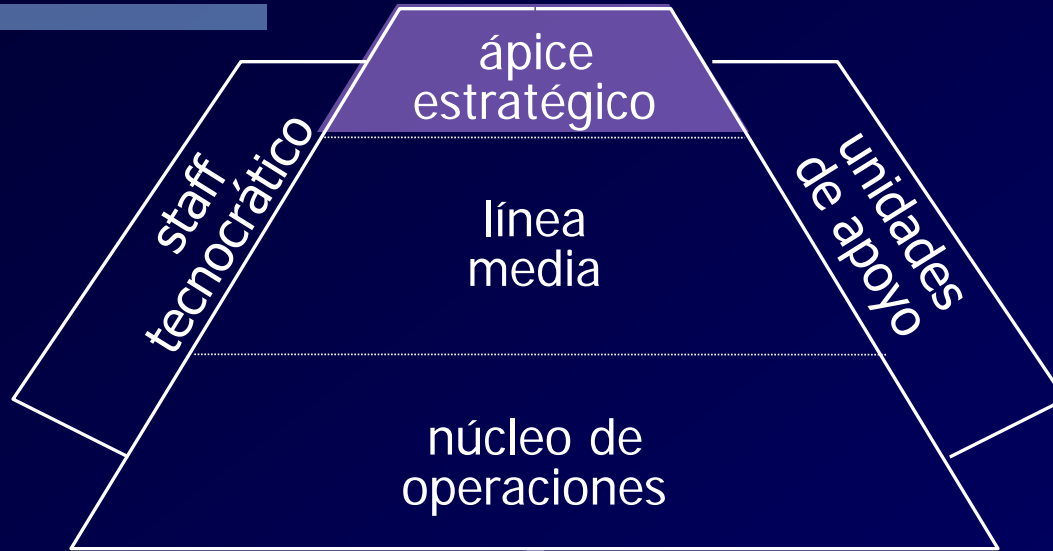
ORGANIGRAMA DE LA OTRI (UMU)



Estructura Organizativa

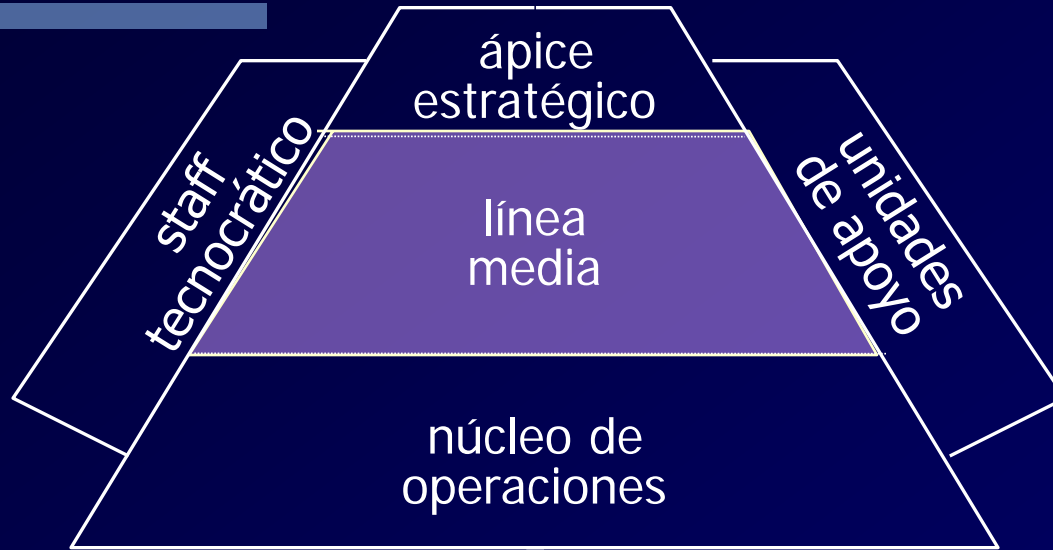
- Componentes de la Organización
 - Partes Básicas
 - Partes Complementarias
- Mecanismos de Coordinación

Componentes de la Estructura Organizativa



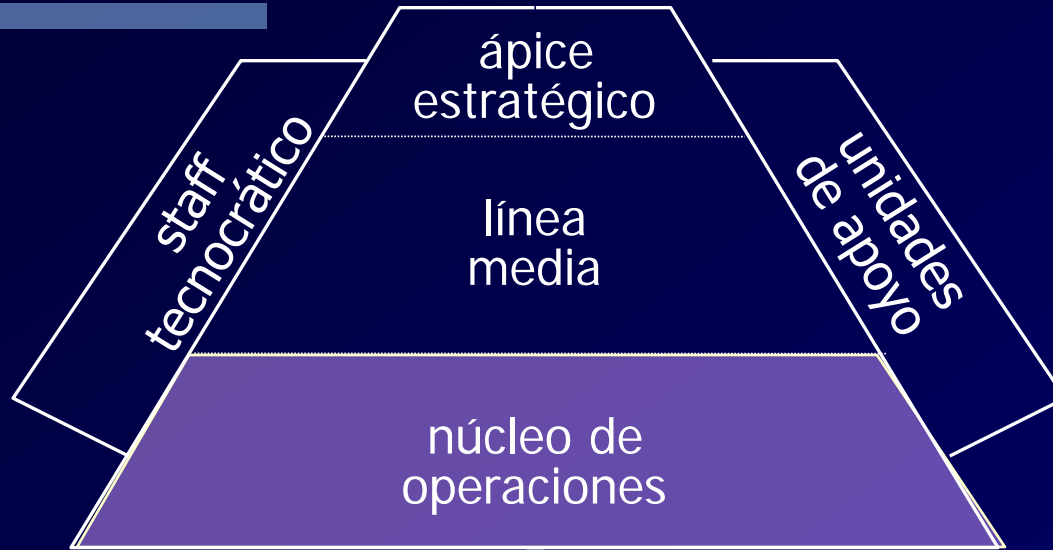
Órgano encargado de que la organización cumpla su misión y satisfaga convenientemente los intereses de los grupos y personas involucradas en la misma, (socios, estado, sindicatos).

Componentes de la Estructura Organizativa



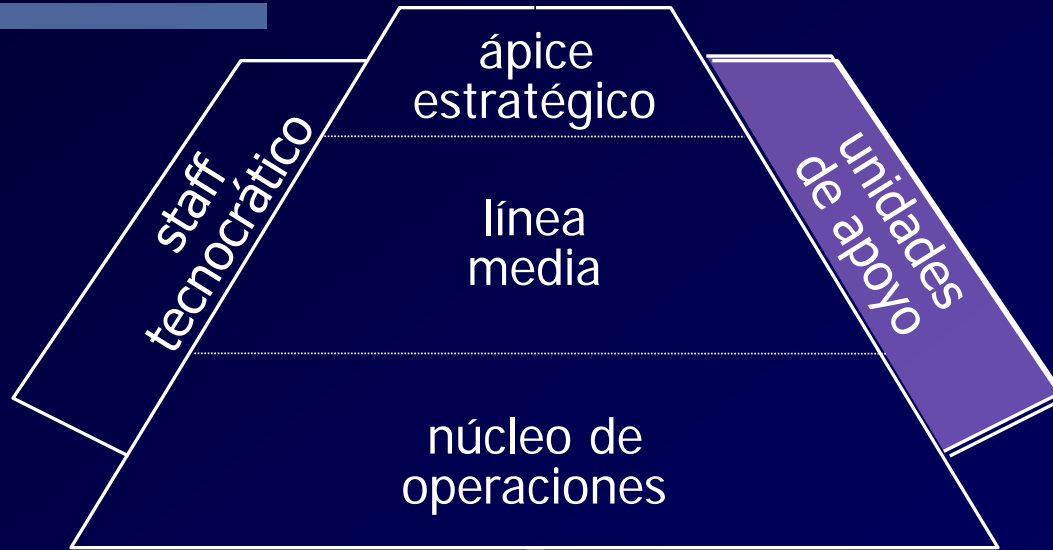
El ápice estratégico está unido al núcleo de operaciones mediante la cadena de directivos de la línea media, tienen autoridad formal y va desde los mandos situados bajo el ápice estratégico hasta los supervisores de primera línea que son los que supervisan directamente a los operarios.

Componentes de la Estructura Organizativa



Se encontrarían aquí miembros de la organización (operarios) que realizan el trabajo relacionado con la producción de bienes y servicios

Componentes de la Estructura Organizativa



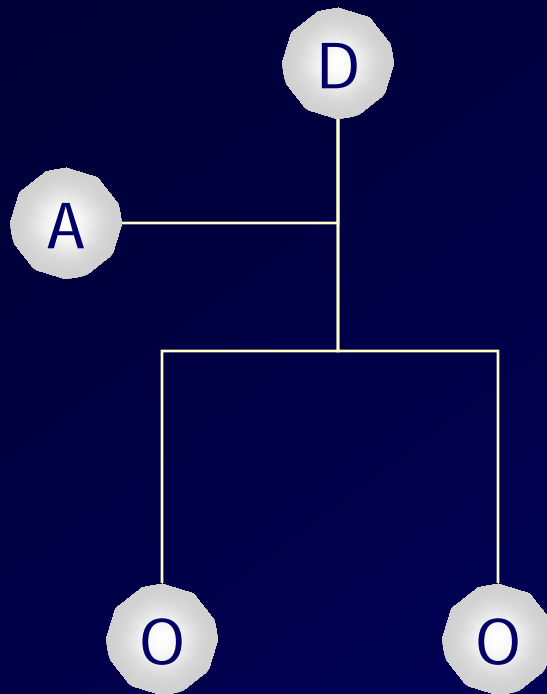
También se denomina staff de apoyo. Son unidades formadas por especialistas que proporcionan servicios indirectos

Componentes de la Estructura Organizativa



También se denomina tecnoestructura. Está formado por expertos que asesoran en las actividades normales de la empresa

Mecanismos de coordinación



D: directivo
A: analista
O: operario

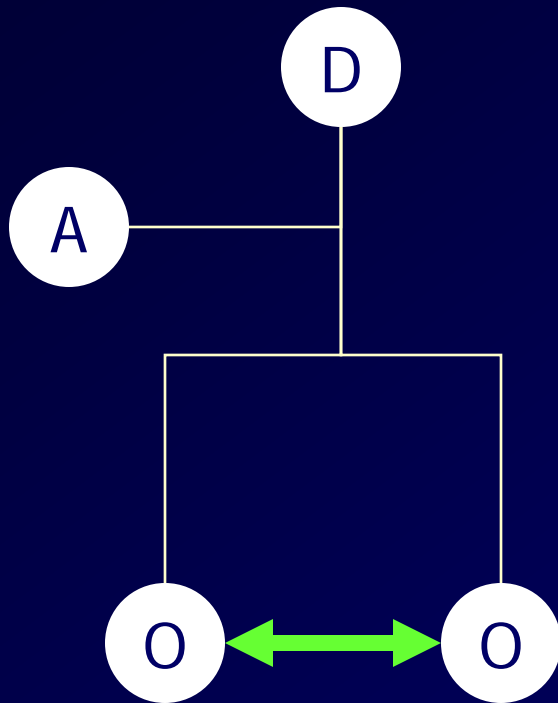
Puede decirse que la **organización** es el resultado de dividir el trabajo total de la empresa en diversos conjuntos de tareas pero manteniendo al mismo tiempo la coordinación de las mismas.

Mintzberg identifica 3 mecanismos de coordinación que, a la postre, se basan en las relaciones entre los componentes de la estructura organizativa

Mecanismos de coordinación

- Adaptación mutua
- Supervisión directa
- Normalización:
 - De procesos
 - De resultados
 - De habilidades

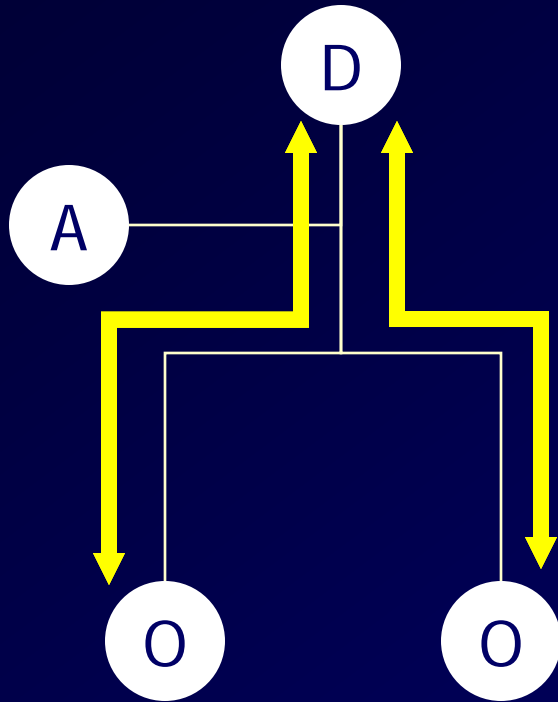
Mecanismos de coordinación



Adaptación Mutua

Se produce la coordinación del trabajo mediante la simple comunicación informal. Se utiliza en las organizaciones más sencillas (ej. un taller), sin embargo, se recurre a este mecanismo en organizaciones más complejas, ya que es el único que funciona en circunstancias difíciles, puesto que en estos casos el éxito de la empresa depende de la habilidad de los especialistas para adaptarse entre sí.

Mecanismos de coordinación



Supervisión directa

Consiste en coordinar a través del establecimiento de una jerarquía, en esta situación una persona se responsabiliza del trabajo de los demás, dándoles instrucciones y controlando sus acciones.

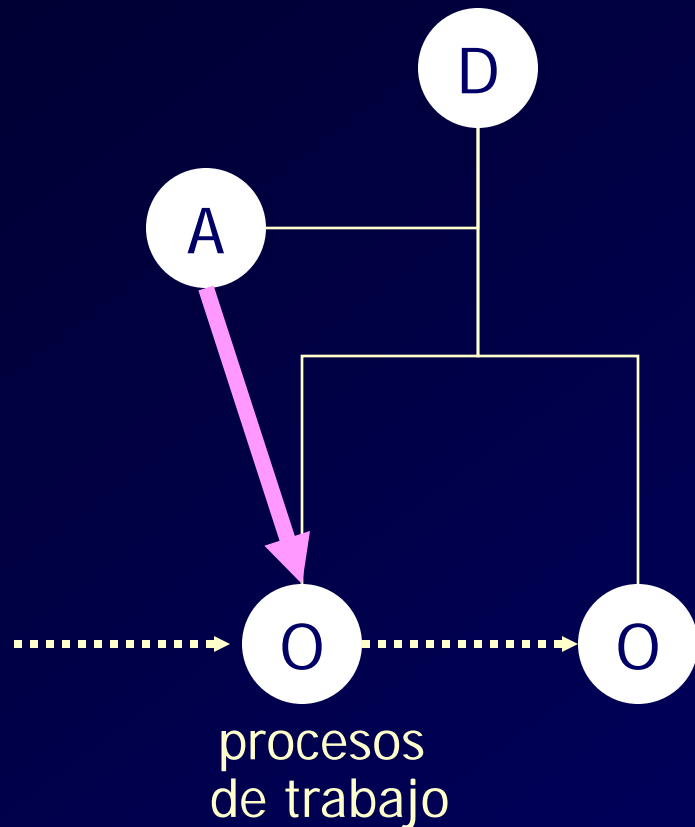
Mecanismos de coordinación

Normalización

El uso de este mecanismo reduce la necesidad tanto de comunicación continuada, como de supervisión directa, ya que la normalización implica una ordenación y racionalización previa del trabajo.

Se distinguen 3 dimensiones de la normalización:

Mecanismos de coordinación

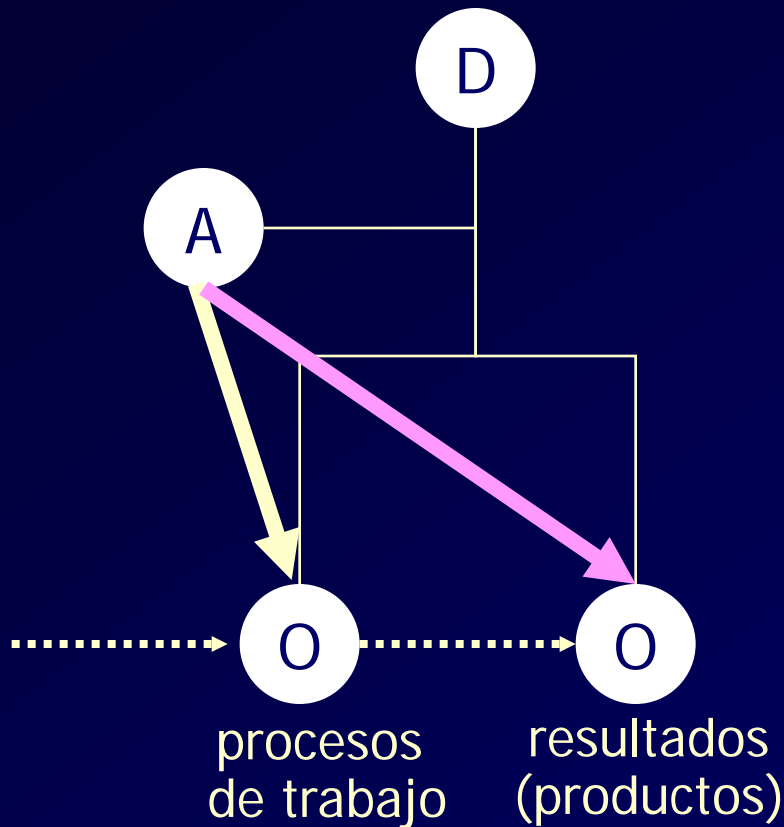


Normalización

- de procesos

Especificar y programar las operaciones, tareas, etc que componen un trabajo global. Debido a ésta normalización se asignan a los individuos tareas perfectamente descritas incluyendo dónde y cuándo ha de trabajar.

Mecanismos de coordinación

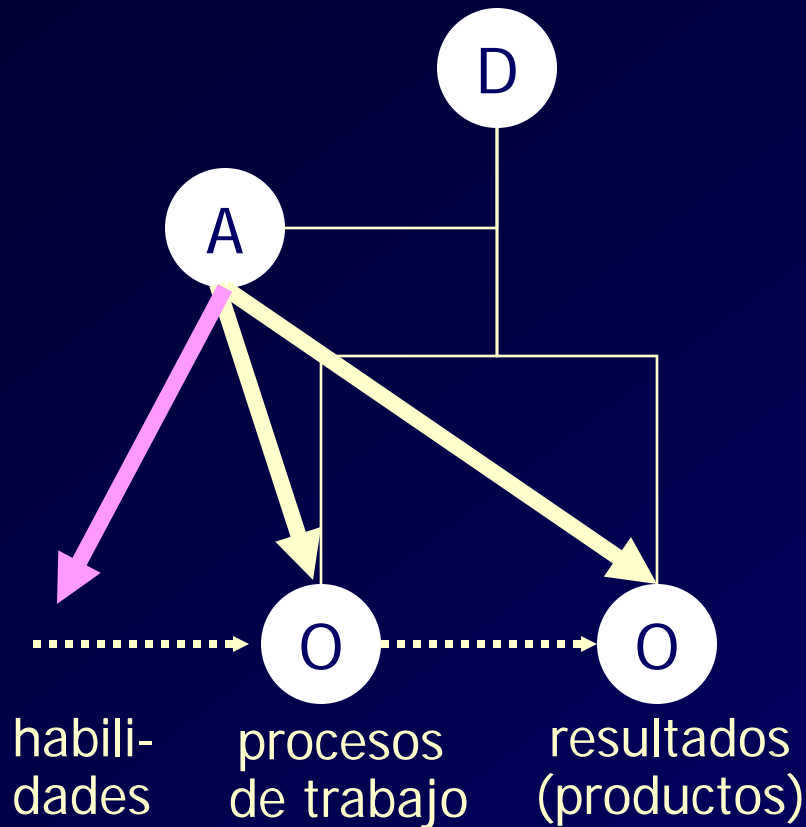


Normalización

- de resultados (productos)

Indica cuál ha de ser el resultado y puede darse de forma simultánea con la normalización de métodos de trabajo. A veces se produce como consecuencia de la imposibilidad de normalizar el trabajo.

Mecanismos de coordinación

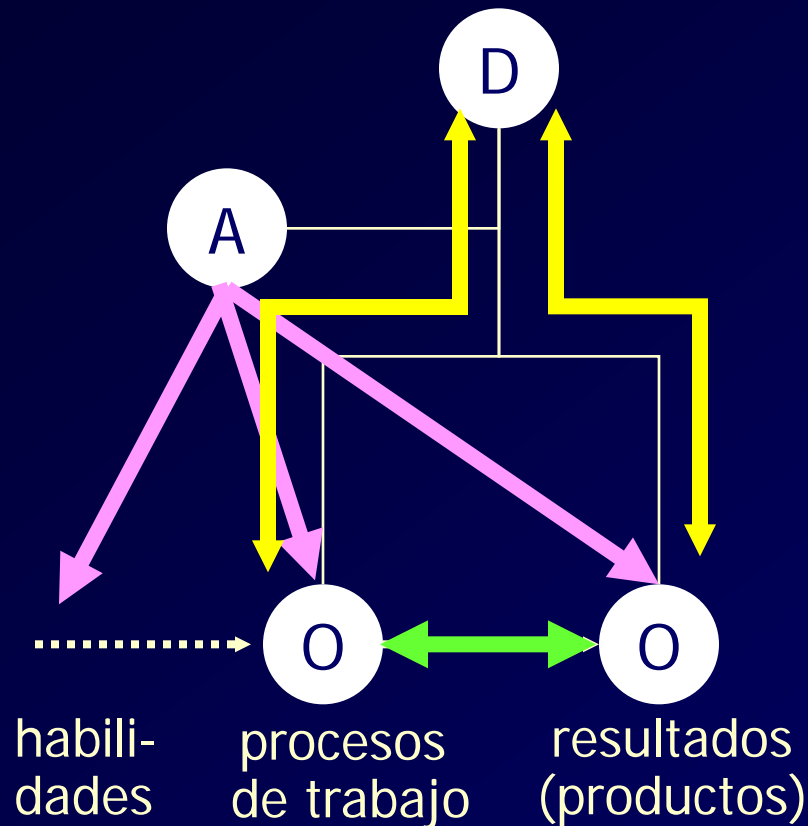


Normalización

- de habilidades (insumos)

Surge ante la imposibilidad en algunas situaciones de utilizar las normalizaciones anteriores, ej. medicina, enseñanza, etc. La coordinación se busca mediante el entrenamiento previo de los individuos en el manejo de situaciones complejas.

Mecanismos de coordinación



Los mecanismos de coordinación forman un ciclo lógico, un continuo. Las mayores necesidades de coordinación demandan mecanismos más sofisticados, sin embargo, ante situaciones verdaderamente complejas se vuelve a la adaptación mutua.

El uso de cada mecanismo no es exclusivo, sino en cada momento suele haber alguno predominante

El empleo con mayor intensidad de los mecanismos da como resultado distintas configuraciones estructurales

Organización informal

- Frente a la estructura formal aparece una organización informal basada en la adaptación mutua
- Tipos de grupos informales:
 - derivados del trabajo (misma unidad): crean sus propias normas y sanciones
 - derivados de amistad y afinidad
 - derivados de un interés común: se forman deliberadamente

¿Son buenos para la organización?

Organización informal

■ Ventajas

- satisfacen necesidades individuales de los empleados: compañía y seguridad
- hacen que funcione mejor la organización formal:
 - ambiente más grato
 - cooperación



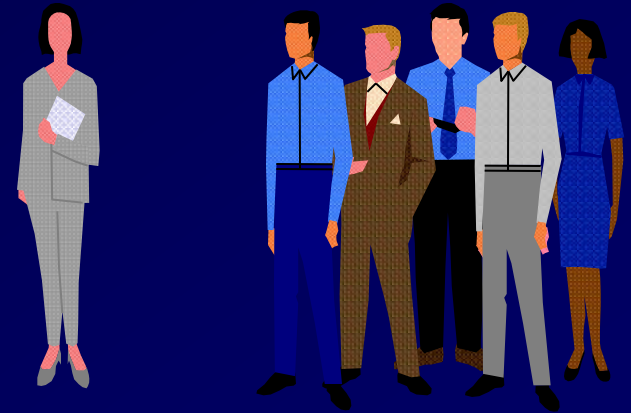
Organización informal

■ Ventajas

- satisfacen necesidades individuales de los empleados: compañía y seguridad
- hacen que funcione mejor la organización formal:
 - ambiente más grato
 - cooperación

■ Inconvenientes:

- insatisfacción de empleados (burn-out)
- conflicto con la organización formal



reconocimiento implícito/explicito de la organización informal

Grupo formal

Grupo informal

Objetivos
principales

Beneficio, eficiencia,
servicio

Satisfacción y seguridad
de los participantes

Origen

Planificado

Espontáneo

Influencia
sobre los
integrantes

Posición de autoridad,
recompensas monetarias

Personalidad, destreza

Comunicación

De arriba abajo, canales
formales

Rumores, personal, ...

Líder

Designado por la organización

Surge del grupo

Control

Basado en amenazas y uso
de recompensas monetarias

Sanciones sociales

Google recibe a sus empleados y visitantes en hall lleno de colores y en los que las esperas pasan más rápido jugando al 'pin ball' o al billar.



Cuando los empleados hacen un alto en su trabajo disponen de varios rincones con cocina donde además de café siempre hay comida disponible: helados, chocolatinas o frutas. En esta cocina se invita a las distensión con billares y futbolines. Jugar es otro modo de crear equipos.



Los huevos son sólo un modelo de estas salas de reuniones, que están distribuidas por todo el edificio.



Otras salas de reuniones: estas son auténticas estaciones base utilizadas en la Antártida.



En todos los pasillos y rincones hay pizarras. La creatividad está muy valorada, y no se puede dejar pasar una buena idea por no tener un lugar donde apuntarla.



Tipos de departamentalización

- Por funciones
- Por procesos
- Por territorios
- Por productos
- Por clientes
- Matricial
- Divisional



Tipos de departamentalización

POR FUNCIONES

- La agrupación de actividades está basada en las funciones de la empresa



Tipos de departamentalización

POR FUNCIONES



Ventajas

- en todas las organizaciones se llevan a cabo las funciones básicas
- lógico y probado, asegura poder en funciones básicas
- especialización

Inconvenientes

- demasiado simple en situaciones complejas
- excesiva especialización, falta visión global, sólo la dirección la tiene

Tipos de departamentalización

POR PROCESOS

- Especialmente utilizada en el departamento de producción. La agrupación de actividades está basada en las distintas tareas secuenciales del proceso de fabricación



Tipos de departamentalización

POR PROCESOS



Ventajas

- especialización

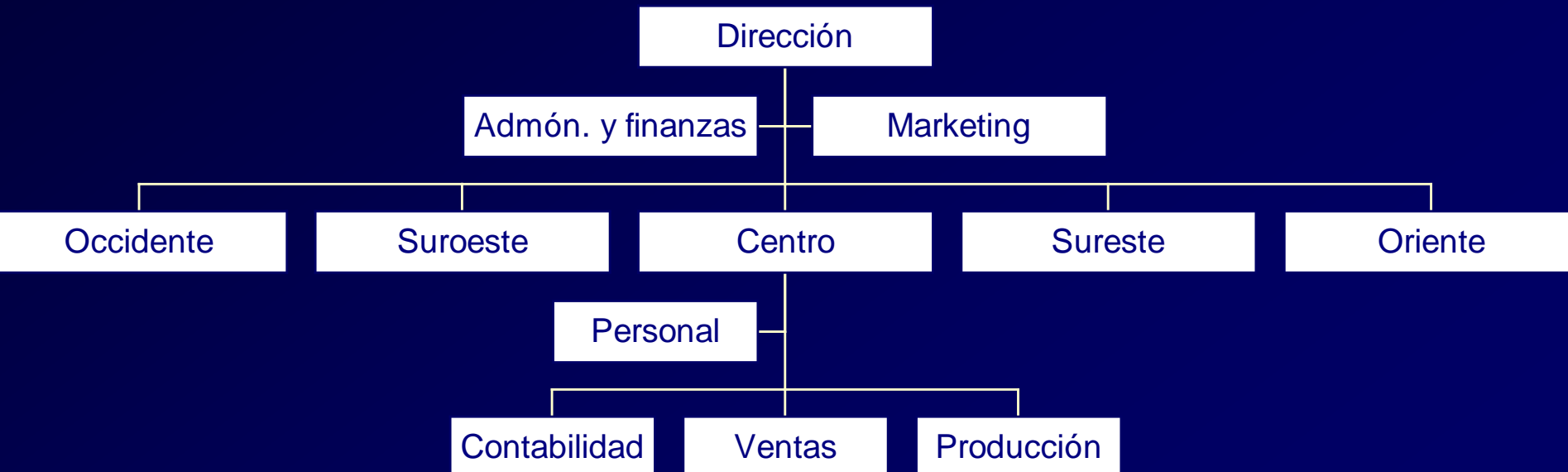
Inconvenientes

- se necesita mayor coordinación entre las secciones.
- mayor interdependencia.
- excesiva especialización, falta visión global, sólo la dirección la tiene

Tipos de departamentalización

POR TERRITORIOS

- En organizaciones cuyas operaciones se desarrollan en diferentes mercados, las actividades de un territorio se agrupan y se asignan a un directivo
- Se recomienda su uso cuando el éxito dependa del conocimiento y ajuste a las circunstancias locales



Tipos de departamentalización

POR TERRITORIOS

- **Ventajas:** dependerán de los beneficios por descentralizar funciones
 - Comercial
 - proximidad mercado, ahorro transportes
 - Finanzas
 - se pierden ventajas centralización
 - no se consigue un mejor control
 - Producción
 - ahorro transporte y mano obra, mejora tiempo entrega, ahorro
 - pérdidas economías de escala

Desventajas

- mayor número de administradores (sueldos)
- se tiende a duplicar algunos servicios
- problemas de coordinación

Tipos de departamentalización

POR PRODUCTOS

- Las actividades relacionadas con cada producto se agrupan y se asignan a un responsable
- Normalmente son la evolución de una organización funcional
- En ocasiones también se denomina “organización por proyectos”



Tipos de departamentalización

POR PRODUCTOS

Ventajas

- Facilita la coordinación de los distintos especialistas que trabajan con una finalidad común: el producto
- En entornos dinámicos resulta adecuada la flexibilidad que permite esta forma descentralizada
- Sirve como “vivero” de directivos

Desventajas

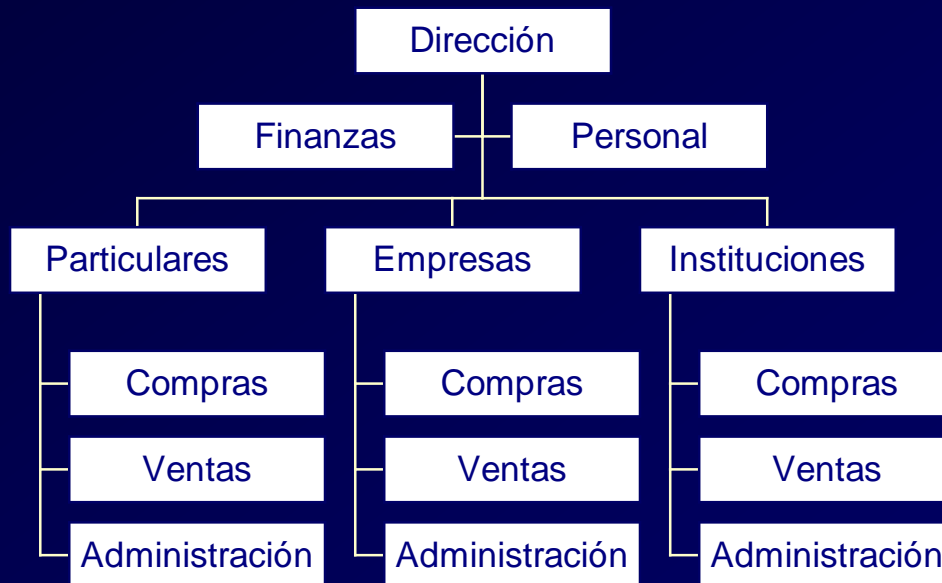
- mayor número de administradores (sueldos)
- se tiende a duplicar algunos servicios
- pérdida de control

Koontz, Odonell y Weirich:
“las empresas que operan con división por productos, deben reservar un margen de toma de decisiones y control en las oficinas centrales con el objetivo de evitar la desintegración de la empresa”

Tipos de departamentalización

POR CLIENTES

- Las actividades relacionadas con los principales tipos de clientes se agrupan y se asignan a un responsable
- ejs. secciones en comercios, divisiones en entidades financieras, agencias de publicidad, tiendas de informática ...



Ventajas

- proximidad al cliente y capacidad satisfacer sus necesidades

Desventajas

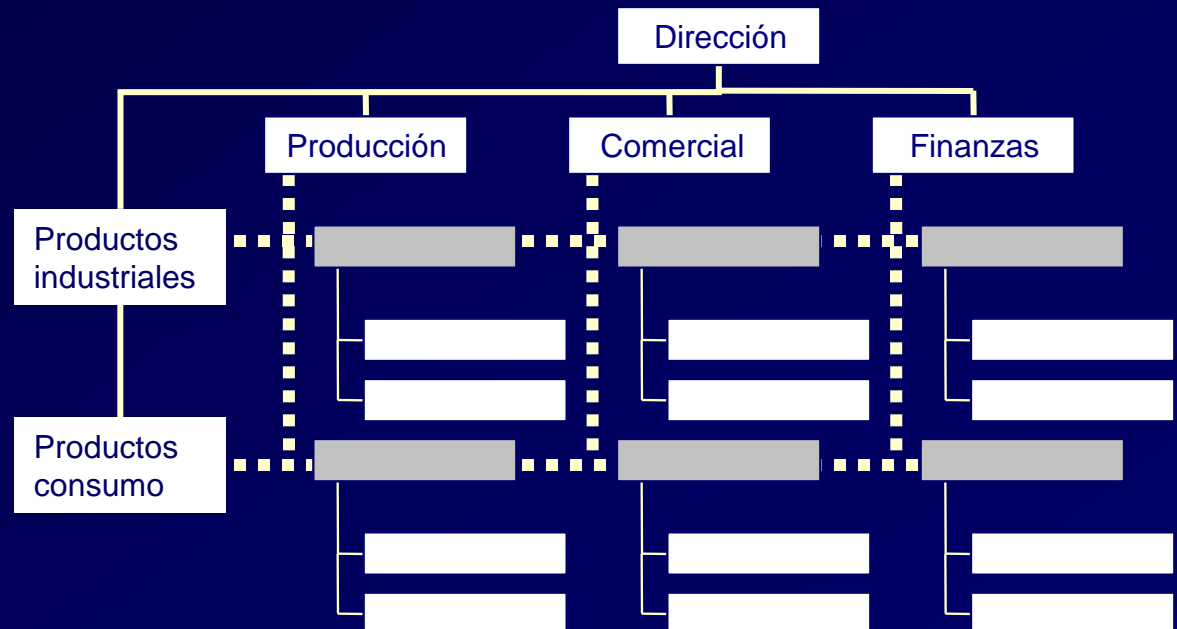
- mayor n° administradores
- se tiende a duplicar servicios
- pérdida de control

Tipos de departamentalización

MATRICIAL

- Mintzberg: “no existe ninguna base de agrupación capaz de dar respuesta a las interdependencias existentes en una actividad:
 - las estructuras funcionales: problema de excesiva especialización
 - las estructuras basadas en el mercado (territorios, productos, clientes): existen obstáculos al contacto entre mismos especialistas

las organizaciones matriciales combinan departamentalización por funciones con, normalmente, productos



Tipos de departamentalización

MATRICIAL

- **Ventajas:** frente a una organización exclusivamente organizada por productos
 - se consigue un mejor aprovechamiento de los recursos (ej. ingenieros, máquinas...)
 - los profesionales muy cualificados prefieren estar juntos en la organización, entre otras razones por motivos de promoción

Desventajas

- se incumple el principio de unidad de mando
- conflictos de autoridad
- requiere una cultura y actitudes propicias

La Universidad de Murcia se organiza, en gran medida, matricialmente

Tipos de departamentalización

ESTRUCTURA DIVISIONAL

- Las estructuras que combinan sucesivamente diferentes criterios de departamentación, dependiendo de su nivel de descentralización se convierten en estructuras divisionales
- Una división es una unidad empresarial al frente de la cual hay una dirección responsable con autonomía.
- Funcionan como cuasi-empresas (propios objetivos, departamentos y recursos) que dependen económica y decisionalmente una unidad central
- Las divisiones actúan como "centros responsables de beneficios"
- La coordinación entre unidades se logra a través de unidades de apoyo (staffs) bien de productos o de áreas dependiendo de los criterios utilizados
- En empresas multinacionales, las divisiones se dividen a su vez en "filiales"

Tipos de departamentalización

ESTRUCTURA DIVISIONAL

Funciones de la unidad central:

- actúa como un empresario que dirige una cartera de inversiones
 - en base a la estrategia global abre o cierra, compra o vende divisiones para alcanzar la combinación deseada
- asigna los recursos financieros globales
 - detrae fondos de unidades excedentarias y los transfiere a las unidades deficitarias, también obtiene capital del mercado
- diseña el sistema de control de rendimiento de las divisiones

Tipos de departamentalización

ESTRUCTURA DIVISIONAL

Ventajas

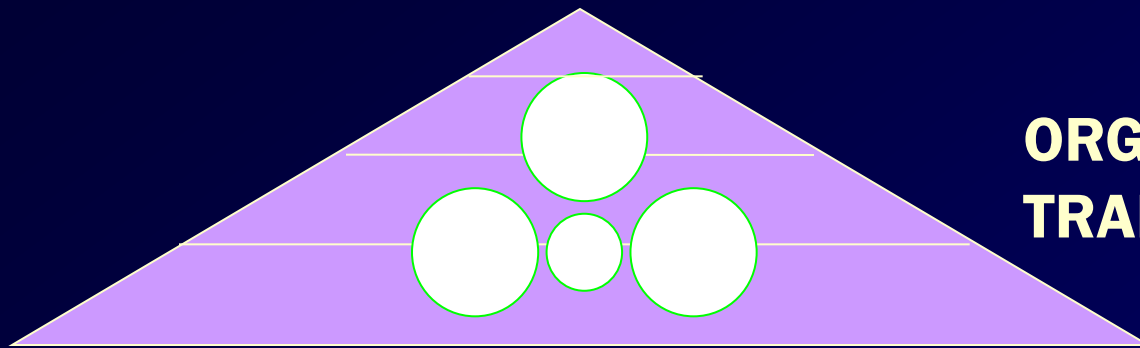
- se adapta a las circunstancias locales
- asignación eficiente de recursos
- prepara ejecutivos generales
- gran poder de negociación

Desventajas: se derivan de sus repercusiones sociales

- pérdidas de empleo en procesos de reestructuración
- escasa responsabilidad social
- deterioro libre competencia

Nuevas formas organizacionales

ORGANIZACIÓN VIRTUALES: TREBOL



**ORGANIZACIÓN
TRADICIONAL**

Máxima concentración de actividades, eficiencia y flexibilidad ante situaciones de dinamicidad, incertidumbre y, en definitiva, de complejidad del entorno competitivo actual.

**ORGANIZACIÓN
EN TRÉBOL**



Organización virtual: Elementos clave

- Organice en torno a procesos, no tareas
- Aplane la jerarquía
- Use equipos para administrar todo
- Deje que los clientes dirijan el desempeño
- Recompense el desempeño por equipos
- Maximice el contacto con proveedores y clientes
- Informe y forme a todos los empleados