

---

**Te ruego que no subas  
este material a  
wuolah, docsity o  
cualquier plataforma.**



UNIVERSIDAD  
DE GRANADA

► Dr. Javier Delgado-Ceballos. Organización de Empresas II

**Ingeniería, Empresa y Sociedad**

**Tema 4: La función de organización**

**Dr. Javier Delgado-Ceballos**

**[jdc@ugr.es](mailto:jdc@ugr.es) @dogandel**

**Curso 2020/2021**

**Grado en Ingeniería Informática**



UNIVERSIDAD  
DE GRANADA

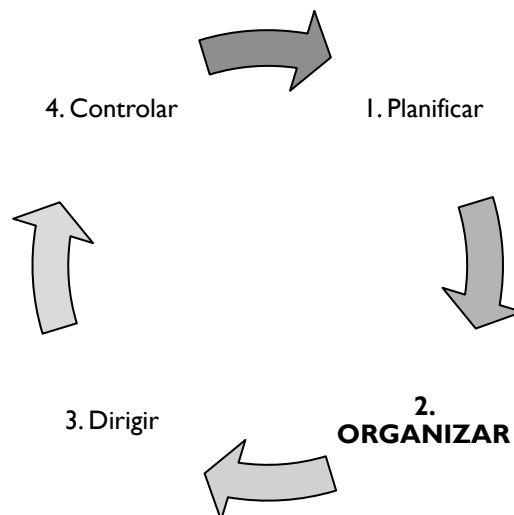
► Dr. Javier Delgado-Ceballos. Organización de Empresas II

## Objetivos

- ▶ Comprender el contenido de la función de organización.
- ▶ Conocer los conceptos relacionados con el diseño organizativo.
- ▶ Entender las decisiones que afectan al diseño de la organización.
- ▶ Conocer la existencia de los factores de contingencia.
- ▶ Saber identificar las estructuras básicas.

▶ Dr. Javier Delgado-Ceballos. Organización de Empresas II

## La función de organización



▶ Dr. Javier Delgado-Ceballos. Organización de Empresas II

### 3.1. La planificación de la empresa: concepto y tipos de planes



- ▶ Concepto: acciones gerenciales dirigidas a determinar objetivos y cursos de acción.
  1. ¿A dónde quiere ir nuestra organización?
    - ▶ **Objetivos y metas**
  2. ¿Cómo lo vamos a conseguir?
    - ▶ Determinar **distintas alternativas** y elegir **la más adecuada** considerando las características de la empresa y su entorno.



Dr. Javier Delgado-Ceballos. Organización de Empresas II

### 4.1. La función de organización



- ▶ Objetivo: crear una **estructura organizativa** que permita aprovechar eficaz y eficientemente los **recursos** con los que cuenta la organización.
- ▶ Es el resultado de diferentes decisiones que adoptan los directivos.
  - ▶ Sobre la dimensión vertical
  - ▶ Sobre la dimensión horizontal
  - ▶ Afectadas por los factores de contingencia



Dr. Javier Delgado-Ceballos. Organización de Empresas II

## 4.2. Diseño organizativo



- ▶ **Diseño organizativo**
  - ▶ **Proceso** mediante el cual los administradores crean la **estructura organizativa** bajo principios de eficacia y eficiencia
- ▶ **Estructura organizativa**
  - ▶ Forma de **agrupar** las diferentes **tareas** a realizar **y** las **relaciones** que se producen por la realización de la actividad de la **empresa**
  - ▶ **Esqueleto de la organización**
  - ▶ Gráficamente se representa como un **organigrama**

▶ Dr. Javier Delgado-Ceballos. Organización de Empresas II

## Estructura organizativa



- ▶ **Estructura de la empresa:**
  - ▶ Estructura formal.
    - ▶ Se compone del conjunto de relaciones establecidas por la organización.
    - ▶ Incluidas en el organigrama
  - ▶ Estructura informal.
    - ▶ Comprende aquellas relaciones no planificadas y que surgen de manera espontánea y como resultado de las diversas interacciones entre los individuos.


▶ Dr. Javier Delgado-Ceballos. Organización de Empresas II



## Las partes de la organización - Mintzberg

- **Ápice estratégico**
  - Formado: alta de dirección
  - Tarea: establecer objetivos generales y desarrollar la estrategia para lograrlos
  - Vínculo entre E<sup>a</sup> y Entorno (acuerdos con grupos externos)
- **Línea media**
  - Formado: directivos que conectan jerárquicamente el ápice estratégico con el núcleo de operaciones
  - Tarea: Ser vínculo entre las dos partes + Recoger información sobre el desempeño de la propia unidad
- **Núcleo de operaciones**
  - Trabajadores (operarios)
  - Tarea: Actividades relacionadas directamente con la producción de p/s, negocio básico de la E<sup>a</sup>
    - Asegurar las materias primas necesarias para la producción
    - Transformación de las materias primas en p/dtos finales
    - Distribución de la producción

► Dr. Javier Delgado-Ceballos. Organización de Empresas II

  
UNIVERSIDAD  
DE GRANADA

## Las partes de la organización - Mintzberg

- ▶ Staff de apoyo
  - ▶ Unidades que realizan actividades de apoyo que no pertenecen al flujo de operaciones
  - ▶ Ej. Mantenimiento, seguridad, catering
- ▶ Tecnoestructura
  - ▶ Formado: analistas
  - ▶ Tarea: Diseñar y planificar o cambiar el trabajo de otras unidades
  - ▶ Fuera del flujo de operaciones
  - ▶ Ej. Ingeniería de procesos de producción, contabilidad, formación

▶ Dr. Javier Delgado-Ceballos. Organización de Empresas II

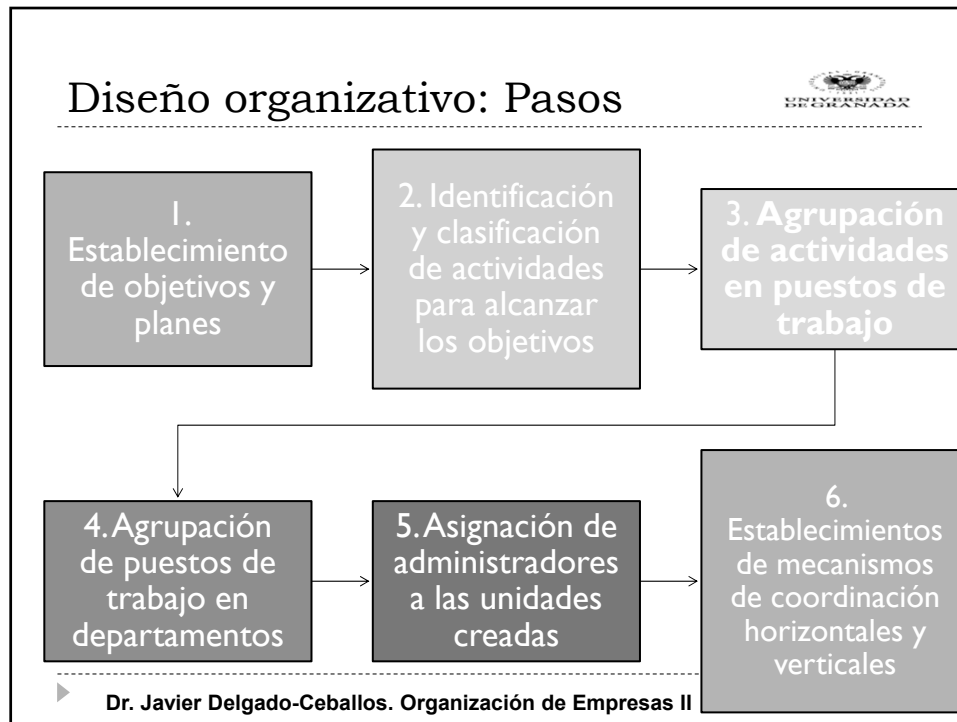
## Las partes de la organización - Mintzberg

### ¿Cómo coordinamos a estos 5 elementos?

- ▶ Adaptación mutua
  - ▶ Coordinación mediante la comunicación directa entre empleados
  - ▶ Relaciones informales
- ▶ Supervisión directa
  - ▶ Una persona coordina el trabajo dando instrucciones a otras y supervisando sus acciones
  - ▶ Relaciones formales-jerárquicas
- ▶ Normalización de los procesos de trabajo
  - ▶ Especificando los procesos y tareas a realizar en el trabajo (políticas, procedimientos y reglas)
- ▶ Normalización de los resultados
  - ▶ Resultado a obtener en la realización del trabajo
  - ▶ Ventas de comerciales
- ▶ Normalización de habilidades
  - ▶ Especificación de las habilidades requeridas para realizar el trabajo.
  - ▶ Las especifica la tecnoestructura
  - ▶ Ej. Etiquetas profesionales

▶ Dr. Javier Delgado-Ceballos. Organización de Empresas II





#### 4.3. Dimensiones del diseño organizativo

- ▶ A la hora de diseñar la Estructura Organizativa se tiene que tener en cuenta dos dimensiones
  - i. **Dimensión Vertical**
    - ▶ Conjunto de relaciones entre los distintos **niveles jerárquicos** dentro de la organización
    - ▶ Responsabilidades
  - ii. **Dimensión Horizontal**
    - ▶ Conjunto de relaciones entre las **distintas unidades dentro de un = nivel** o entre **cadenas de mando diferenciadas**
    - ▶ Cómo organizamos a los iguales!

▶ Dr. Javier Delgado-Ceballos. Organización de Empresas II



### i. Dimensión vertical

---

- ▶ Conjunto de decisiones que afectan al número de niveles jerárquicos y las relaciones entre ellos.
- ▶ Resultados:
  - ▶ **Estructura altas**
    - ▶ Existen **muchos niveles diferenciados** que es necesario coordinar.
    - ▶ Son estructuras complejas.
  - ▶ **Estructuras planas**
    - ▶ Muchas **unidades diferenciadas dentro del mismo nivel jerárquico** que han de ser coordinadas.
    - ▶ Son estructuras sencillas.



Dr. Javier Delgado-Ceballos. Organización de Empresas II



### i. Dimensión vertical

---

- ▶ Hay que tener una serie de conceptos a la hora del diseño de la DV
  - a. **Unidad de mando**
  - b. **Autoridad y responsabilidad**
  - c. **Intervalo, tramo o ámbito de control**
  - d. **Centralización vs descentralización**



Dr. Javier Delgado-Ceballos. Organización de Empresas II





## i. Dimensión vertical

### a. **Unidad de mando**

- ▶ Cada subordinado tiene un solo supervisor
- ▶ Excepción: estructura matricial.

### b. **Autoridad y responsabilidad**

- ▶ Autoridad: derecho legítimo o formal de una posición para tomar decisiones que afectan a otros.
- ▶ Responsabilidad: Obligación de cumplir con las órdenes recibidas o tareas asignadas.



Dr. Javier Delgado-Ceballos. Organización de Empresas II



## i. Dimensión vertical

### c. **Intervalo de control**

- ▶ Número de personas que un responsable de departamento puede controlar eficaz y eficientemente.
  - ▶ Tramos amplios implican estructuras planas.
  - ▶ Tramos estrechos implican estructuras altas.
- ▶ Factores que afectan al intervalo de control
  - ▶ Puestos definidos con claridad y sin ambigüedad
  - ▶ Subordinados altamente capacitados
  - ▶ Supervisores altamente capacitados
  - ▶ Subordinados que demandan autonomía
  - ▶ Puestos de trabajo normalizados



Dr. Javier Delgado-Ceballos. Organización de Empresas II



## i. Dimensión vertical

### ► Estructuras altas

- Ventajas
  - **Mayor control,** supervisión y comunicación entre supervisor y subordinados
- Inconvenientes
  - Estructura económicamente más **costosa** y dificultades de comunicación

### ► Estructuras planas

- Ventajas
  - Mayor **autonomía** por parte de los subordinados (motivación)
- Inconvenientes
  - **Sobrecarga de trabajo** de los **supervisores** y pérdida de control de éstos

► Dr. Javier Delgado-Ceballos. Organización de Empresas II



## i. Dimensión vertical

### d. Centralización vs descentralización

- Conceptos relativos al grado de concentración (centralización) o dispersión (descentralización) de la autoridad para tomar decisiones.
  - **Centralización de la autoridad:** La capacidad de decisión está en la cúspide de la organización
  - **Descentralización de la autoridad:** Existe una delegación del poder de decisión hacia los niveles inferiores

► Dr. Javier Delgado-Ceballos. Organización de Empresas II



## Descentralización

### ► Ventajas

- Mayor flexibilidad
- Libera a la alta dirección de la toma de decisiones rutinaria
- Favorece la autonomía de los trabajadores

### ► Desventajas

- Posibilidad de que las unidades vayan contra las metas organizacionales
- Mayores problemas de comunicación y coordinación
- Dificulta el establecimiento de políticas uniformes
- Posibilidad de pérdida de control por parte de los niveles superiores



Dr. Javier Delgado-Ceballos. Organización de Empresas II



## ii. Dimensión horizontal

- Conjunto de relaciones entre las distintas unidades dentro de un mismo nivel o entre cadenas de mando diferenciadas
- **Cómo organizamos a los iguales!**
- Dos cuestiones importantes!
  - a. División del trabajo
  - b. Departamentalización



Dr. Javier Delgado-Ceballos. Organización de Empresas II



## ii. Dimensión horizontal

### a. División del trabajo

- ▶ Proceso mediante el cual una tarea es fraccionada en varias subtareas y cada una es realizada por un individuo diferente.
  - ▶ Especialización horizontal:
    - ▶ Pocas tareas + efecto aprendizaje
    - ▶ Más productividad pero crea monotonía
  - ▶ Ampliación horizontal:
    - ▶ Aumentar el número de tareas a realizar
    - ▶ Reduce aburrimiento y aumenta motivación
    - ▶ ¿Número de tareas adecuado?!

### b. Departamentalización

- ▶ Proceso de agrupación de actividades y personas bajo un supervisor que los coordine y se responsabilice de ellos.
- ▶ Resultado: unidades, departamentos, divisiones, etc.



Dr. Javier Delgado-Ceballos. Organización de Empresas II



## b. Departamentalización: tipos

- ▶ Por función
  - ▶ Criterio: habilidades y conocimientos similares
  - ▶ Utilizadas en todo tipo de organizaciones y de niveles jerárquicos
- ▶ Geográfica
  - ▶ Criterio: el área o territorio en que se desarrolla la actividad
  - ▶ Se utiliza por la dificultad que ofrece a la empresa la existencia de áreas diferentes
- ▶ Por clientes
  - ▶ Criterio: clientes con intereses comunes
  - ▶ Facilita la adaptación de los productos a las necesidades del cliente



Dr. Javier Delgado-Ceballos. Organización de Empresas II



## b. Departamentalización: tipos

- ▶ Por productos
  - ▶ Criterio: existencia de productos o líneas diferentes
  - ▶ Adoptada cuando la empresa crece en tamaño y/o como estrategia de diversificación
- ▶ Híbridas
  - ▶ Las organizaciones combinan diferentes criterios de agrupación a lo largo de toda su estructura



Dr. Javier Delgado-Ceballos. Organización de Empresas II



## 4.4. Factores de contingencia

- ▶ Factores sobre los que la empresa tiene escaso o nulo control y que condicionan la efectividad de la misma:
  1. Edad
  2. Tamaño
  3. Tecnología
  4. Entorno



Dr. Javier Delgado-Ceballos. Organización de Empresas II



## Factores de contingencia

### 1. Edad

- ▶ Las organizaciones antiguas tienden a formalizar su comportamiento
- ▶ Reglas, protocolos, estándares para responder a todo!
- ▶ A mayor edad más especialización horizontal del trabajo para lograr más eficiencia
- ▶ Más niveles para supervisar y coordinar las reglas!

### 2. Tamaño

- ▶ Efectos similares a la edad.
- ▶ Organizaciones más grandes, estructura más compleja, especialización horizontal más acentuada y mayor número de unidades

▶ Dr. Javier Delgado-Ceballos. Organización de Empresas II



## Factores de contingencia

### 3. Tecnología

- ▶ Sistema técnico regulador implica especialización del trabajo y formalización de los procesos
- ▶ Sistema técnico sofisticado implica una mayor presencia de la tecnoestructura y descentralización de ciertas decisiones hacia ella

### 4. Entorno

- ▶ Cuanto más dinámico sea el entorno más orgánica (menos burocrática!) será la estructura
- ▶ Cuanto más complejo sea el entorno más descentralizada estará la estructura

▶ Dr. Javier Delgado-Ceballos. Organización de Empresas II



## Factores de contingencia

### 4. Entorno

- ▶ Cuanto más dinámico sea el entorno más orgánica (menos burocrática!) será la estructura
- ▶ Cuanto más complejo sea el entorno más descentralizada estará la estructura



Dr. Javier Delgado-Ceballos. Organización de Empresas II



## 4.5. Formas organizativas

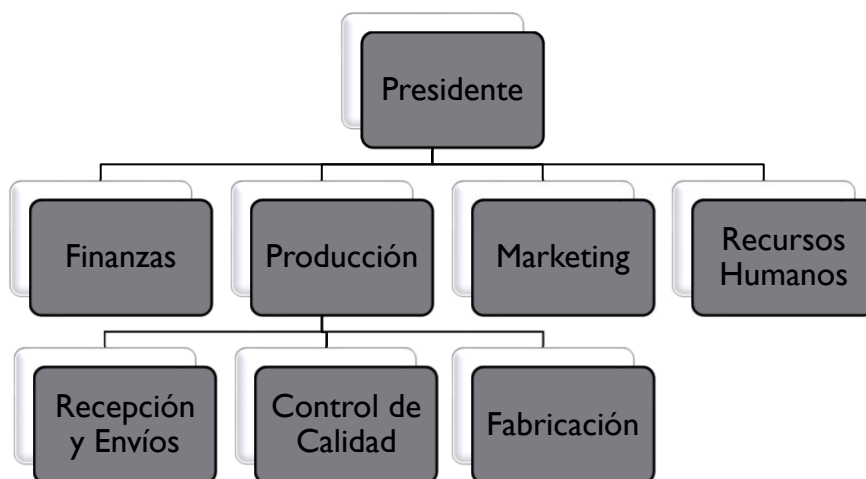
- ▶ No existe una estructura organizativa que satisfaga las necesidades de todas las organizaciones
- ▶ Se agrupan en tres tipos
  - ▶ Funcional
  - ▶ Divisional
    - ▶ Producto
    - ▶ Mercado
    - ▶ Área geográfica
  - ▶ Matricial



Dr. Javier Delgado-Ceballos. Organización de Empresas II



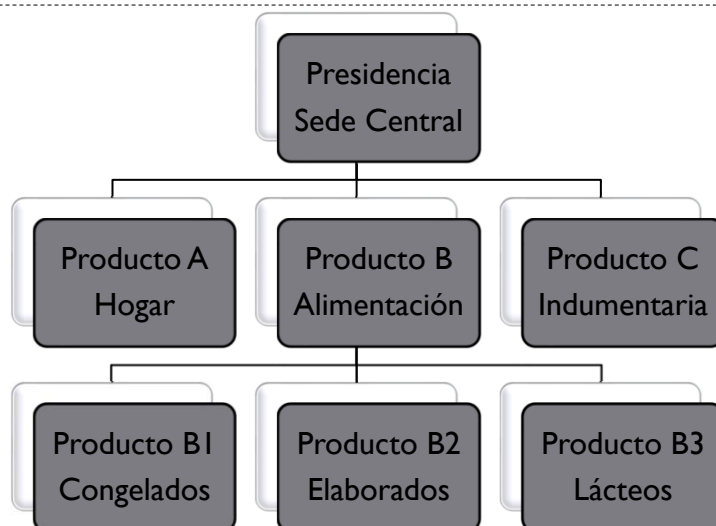
## Estructura funcional



Dr. Javier Delgado-Ceballos. Organización de Empresas II



## Estructura divisional: por producto

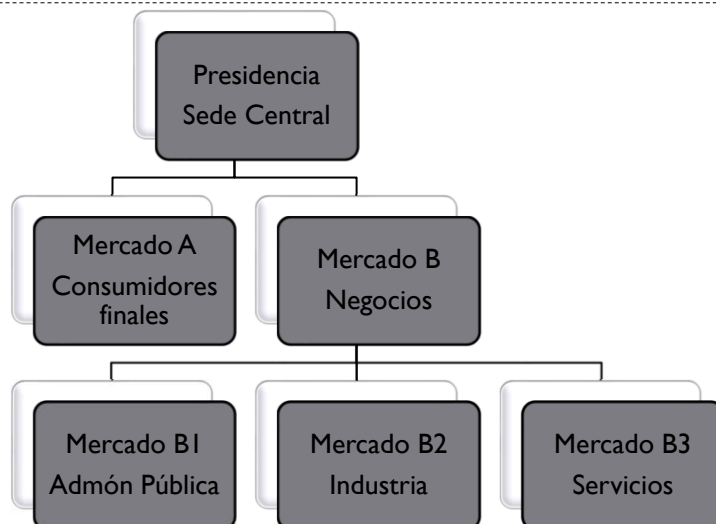


Dr. Javier Delgado-Ceballos. Organización de Empresas II





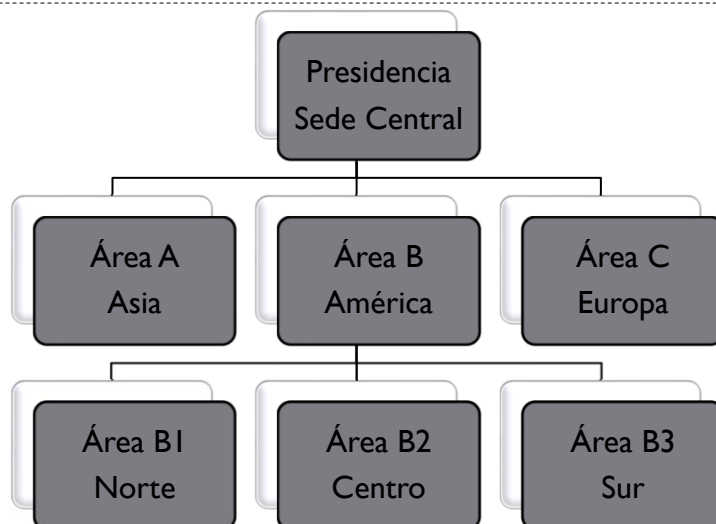
## Estructura divisional: por mercado



Dr. Javier Delgado-Ceballos. Organización de Empresas II  
Dr. Javier Delgado-Ceballos. Organización de Empresas II



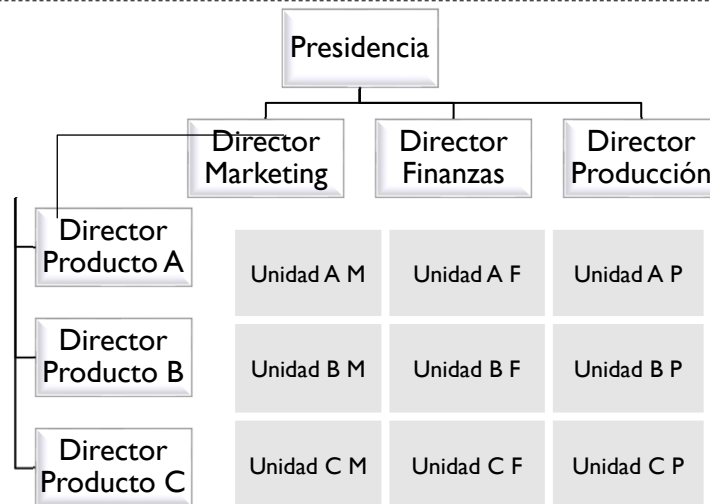
## Estructura divisional: por área geográfica



Dr. Javier Delgado-Ceballos. Organización de Empresas II



## Estructura matricial



Dr. Javier Delgado-Ceballos. Organización de Empresas II



## Repaso!

- ▶ Diseño organizativo
  - ▶ Definición de Estructura y Organigrama
  - ▶ Partes de la organización y Mecanismos de coordinación de Mintzberg
  - ▶ Pasos para realizar el diseño organizativo
- ▶ Dimensiones del Diseño organización:
  - ▶ Vertical: Unidad de mando, Autoridad, Responsabilidad, Intervalo o Tramo de control, Centralización vs. Descentralización
  - ▶ Horizontal: División del trabajo y Departamentalización

Dr. Javier Delgado-Ceballos. Organización de Empresas II



## Repaso!!

- ▶ Factores de Contingencia:
  - ▶ Edad
  - ▶ Tamaño
  - ▶ Tecnología (Regulación y Sofisticación)
  - ▶ Entorno (Dinamicidad, Complejidad, Hostilidad)
- ▶ Formas Organizativas:
  - ▶ Funcional
  - ▶ Divisional
  - ▶ Matricial

▶ Dr. Javier Delgado-Ceballos. Organización de Empresas II



# GRACIAS!



38

