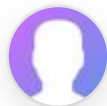


WUOLAH



patrivc

www.wuolah.com/student/pativc



1210

Documento-sin-titulo-8.pdf

RESUMEN TEMA 4



1º Ingeniería, Empresa y Sociedad



Grado en Ingeniería Informática



Escuela Técnica Superior de Ingenierías Informática y de Telecomunicación
Universidad de Granada

Linguaskill 
from Cambridge

Ya puedes sacarte tu B1/B2/C1 de inglés desde casa

Demuestra tu nivel en 48 horas

Nuevo

#LinguaskillEnCasa

TEMA 4

LA FUNCIÓN DE ORGANIZACIÓN

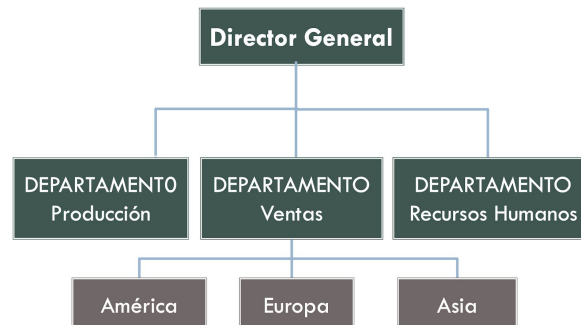
1. Introducción a la función de organización

La **función de organización** es una de las cuatro funciones administrativas que tiene por objeto la creación de una estructura organizativa que permita aprovechar eficaz y eficientemente los recursos con los que cuenta una organización. Es el resultado de diferentes decisiones que adoptan los directivos sobre: la dimensión vertical y la dimensión horizontal afectadas por los factores de contingencia.

Objetivo: crear una estructura organizativa que permita aprovechar de la mejor manera posible los recursos con los que cuenta una empresa.

Una **estructura organizativa** es una forma de agrupar los recursos, las tareas y las relaciones dentro de la empresa.

Un **organigrama** es una representación gráfica de una estructura organizativa. Muestra las relaciones jerárquicas y de asesoría entre los departamentos y unidades en los que se han agrupado los diferentes puestos de trabajo. Ejemplo:



2. Diseño organizativo. La estructura organizativa

Diseño organizativo: proceso mediante el cual los administradores crean la estructura organizativa bajo principios de eficacia y eficiencia.

La estructura de la empresa tiene dos partes:

Estructura formal. Se compone del conjunto de relaciones establecidas dentro de la empresa de forma planificada. Es la estructura ideal y planeada por la empresa. Se representa con el **Organigrama**.



Formación
Manuel
Pozo



PRUEBA NUESTRA FORMACIÓN ONLINE CON CLASES EN DIRECTO.

PRIMERA CLASE DE PRUEBA EN GRUPO, INTERACTÚA CON NUESTROS PROFESORES DESDE TU PC, CONSÚLTA TUS DUDAS Y PREGUNTAS DIRECTAMENTE DE FORMA ONLINE.

PROFESORES ESPECIALIZADOS EN MÁS DE 150 ASIGNATURAS

Matemáticas

Química

Física

Bilología

Bioquímica

Ambientales

Geología

Óptica

Estadística

Tecnología

Farmacia

Nutrición

Ingeniería

Economía

Medicina

Odontología

Psicología

Magisterio.



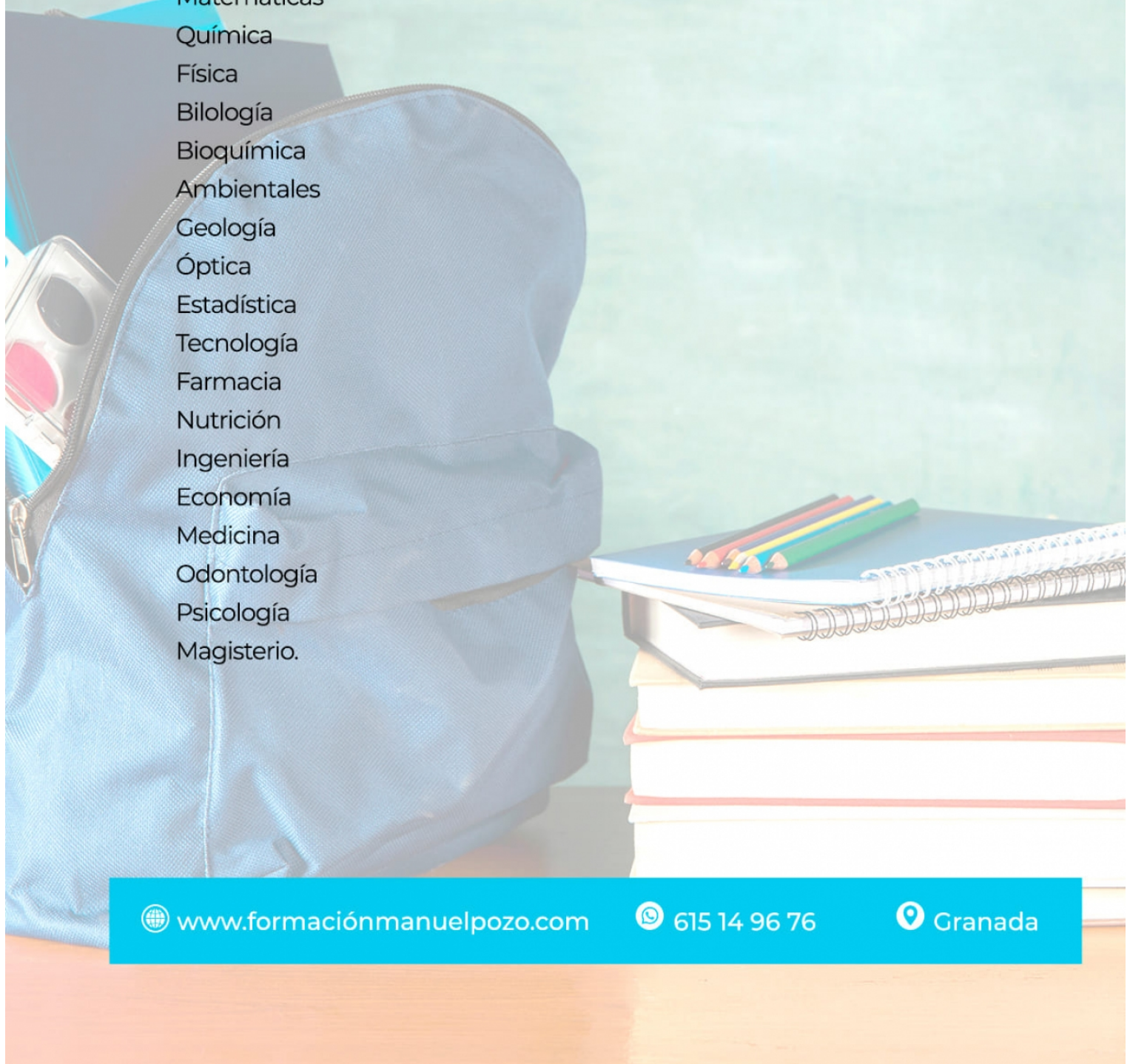
www.formaciónmanuelpozo.com



615 14 96 76



Granada



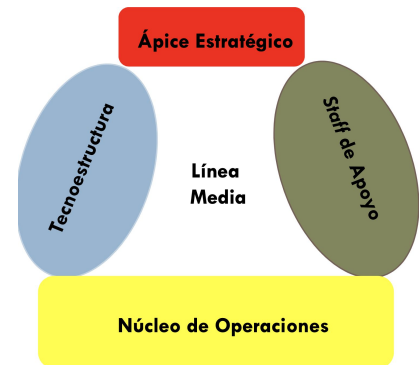
Estructura informal. Comprende aquellas relaciones no planificadas y que surgen de manera espontánea como resultado de las diversas interacciones entre los individuos.

Ejemplo: redes sociales dentro de la empresa.

La estructura real de la organización está compuesta, por tanto, por la estructura formal y la estructura informal de la organización.

2. Diseño organizativo. Las partes de la organización

Según Mintzberg, la organización consta de cinco partes fundamentales:



1. **Ápice estratégico:** formado por la alta dirección. Supervisan la organización como un todo. Se encargan de establecer los objetivos generales y diseñar y desarrollar la estrategia para conseguirlos. Actúan de vínculo entre empresa y entorno.
2. **Núcleo de operaciones:** compuesto por trabajadores (operarios) que realizan las actividades y tareas relacionadas con la producción de productos/servicios (realizan las tareas básicas de la organización).
 - Aseguran las materias primas (inputs) necesarias para la producción (outputs).
 - Transforman los inputs (materias primas) en outputs (productos finales, producción)
 - Distribución de los outputs o producción
3. **Línea media:** directivos que sirven de enlace entre el ápice estratégico y el núcleo de operaciones. Su principal misión es servir de vínculo. Recoge información sobre el desempeño de su propia unidad, transmite una parte de esta a los niveles superiores y se encarga de formular la estrategia de su unidad. Los directivos de línea media ocupan los mismos roles que el directivo del ápice estratégico, pero en el ámbito de su propia unidad organizativa.
4. **Staff de apoyo:** unidades especializadas que no pertenecen o quedan fuera del flujo de operaciones para prestar servicios de apoyo (mantenimiento, seguridad, etc.).
5. **Tecnoproductura:** unidades de analistas que planifican, diseñan y mejoran los procesos de trabajo. Además forma y enseña a los trabajadores a realizar su trabajo. Queda fuera del núcleo de operaciones. (Contabilidad, formación de personal...)

2. Diseño organizativo. Los mecanismos de coordinación

Coordinación: proceso por el cual se integran las acciones desorganizadas para producir el resultado deseado. Hay 3 formas de llevar a cabo la coordinación:

Adaptación mutua: la coordinación se logra mediante la comunicación entre empleados. Es habitual en organizaciones pequeñas pero también en las complicadas para resolver problemas o situaciones complejas donde es necesario una estrecha colaboración basada en relaciones informales.

Supervisión directa: una persona coordina el trabajo, dando instrucciones u órdenes a otros y supervisando sus acciones. Relaciones formales-jerárquicas.

Normalización: consiste en crear estándares. Hay 3 tipos:

-Normalización de los procesos de trabajo: se consigue especificando o programando los procesos y tareas a realizar (labor de la tecnoestructura) con normas, reglas y procedimientos que establecen cómo ha de realizarse el trabajo. **Ejemplo: departamento de producción.**

Forma de conseguir la coordinación: uso de normas y procedimientos.

-Normalización de los resultados: se establecen los resultados (también tecnoestructura) que deben ser obtenidos en la realización del trabajo.

Ejemplo: departamento de comercialización.

Forma de conseguir la coordinación: fijar un objetivo y dejar libertad a los empleados para alcanzar como ellos quieran.

-Normalización de habilidades: se consigue detallando las habilidades o destrezas requeridas para desarrollar el trabajo (realizado por la tecnoestructura). Lo normal es que la formación necesaria para adquirir estos conocimientos o destrezas tenga lugar fuera de la organización y antes de que el trabajador ocupe su puesto. **Ejemplo: departamento de diseño.**

Forma de conseguir la coordinación: establecer los niveles de cualificación necesarios para realizar tareas.

Pasos del diseño organizativo: La secuencia lógica del diseño organizativo sería la siguiente:

- 1) Establecimiento de objetivos y planes (etapa de planificación).
- 2) Identificación y clasificación de las actividades necesarias para alcanzar los objetivos de la organización.
- 3) Agrupación de actividades en puestos de trabajo individuales.
- 4) Agrupación de puestos de trabajo en funciones o divisiones (departamentalización de la organización).
- 5) Asignación de administradores a las diferentes unidades creadas.
- 6) Establecimiento de mecanismos de coordinación horizontal y vertical

3. Dimensiones del diseño organizativo

Ya puedes sacarte tu B1/B2/C1 de inglés desde casa

#LinguaskillEnCasa



Diseño de la estructura organizativa de una empresa

Factores controlados por la empresa: factores que influyen en la dimensión vertical y factores que influyen en la dimensión horizontal.

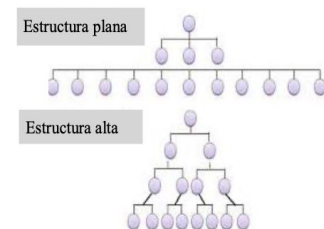
Factores no controlados por la empresa: factores de contingencia.

Dimensión vertical ↓

Conjunto de decisiones que afectan al número de niveles jerárquicos y las relaciones entre ellos. Según si existen numerosos niveles jerárquicos o no, nos encontramos con:

-Estructuras altas: estructuras con una mayor complejidad vertical, existen muchos niveles jerárquicos diferenciados que es necesario coordinar (vertical).

-Estructuras planas: mayor complejidad horizontal, existen muchas unidades diferenciadas que es necesario coordinar.



Con respecto a la dimensión vertical, hay que conocer los siguientes conceptos que se ven afectados por las decisiones de los administradores:

Unidad de mando: afirma que cada subordinado debe tener un solo supervisor. Si no se cumple, el subordinado no sabría a quién obedecer y se crearían conflictos. La única excepción se produce en la estructura matricial, donde este principio se rompe, pero sabiendo que tendrá más ventajas que inconvenientes.

Autoridad y responsabilidad:

- **Autoridad:** derecho legítimo o formal de una posición para tomar decisiones que afectan a otros. Va ligada al puesto de trabajo (en el momento en el que se deja el puesto de trabajo, se pierde la autoridad que se ostentaba gracias a este). En los distintos niveles jerárquicos hay distintos niveles de autoridad, constituyendo la pirámide organizacional (más poder en la cúspide y menos poder conforme se desciende por la misma). **Jerarquía de autoridad de la organización:** relación entre los diferentes niveles de autoridad en la que los superiores mandan sobre los subordinados.
- **Poder:** capacidad para influir en el comportamiento (creencias o acciones) de otras personas. Es un concepto más amplio que la autoridad, y no debe ser confundido con este, pues no va ligado al puesto de trabajo. Puede ser que una persona no siga ostentando un puesto de trabajo, pero conserve el poder que su estatus profesional le ha otorgado.
- **Responsabilidad:** obligación de cumplir con las órdenes recibidas o tareas asignadas. Es de esperar que exista una correspondencia entre responsabilidad y autoridad ya que pueden producirse desequilibrios.

Tramos de control amplios: número de subordinados que un responsable de departamento o unidad puede supervisar eficaz y eficientemente. Para que funciona

Factores que afectan al intervalo de control

Capacitación de los subordinados

Capacitación de los supervisores

Autonomía de los subordinados

correctamente, tienen que darse una serie de requisitos: 1) puestos de trabajo bien definidos con claridad y exentos de ambigüedad; 2) subordinados con alta capacitación; 3) supervisor con alta capacitación; 4) subordinados con autonomía para realizar su trabajo; 5) puestos de trabajo normalizados. Los tramos de control amplios implican estructuras planas, que tienen como ventaja la existencia de delegación de autoridad, y son estructuras menos costosas. Sus inconvenientes son la sobrecarga de trabajo de los supervisores, lo que da lugar a una pérdida de control. Son estructuras más sencillas verticalmente.

Tramos de control estrechos: el superior controla un número menor de subordinados. Estos tramos estrechos implican estructuras altas, que presentan ventajas como mayor control, supervisión y comunicación entre supervisor y subordinados. Algunos inconvenientes son que es una estructura económicamente más costosa, y surgen dificultades de comunicación entre la cima y la base de la estructura organizativa (canales de comunicación largos). Son estructuras más complejas verticalmente.

Centralización versus descentralización: conceptos relativos al grado de concentración (centralización) o dispersión (descentralización) de la autoridad para tomar decisiones. **Centralización de la autoridad:** capacidad de decisión concentrada en la cúspide. **Descentralización de la autoridad:** delegación de la autoridad de los niveles superiores a los inferiores. Las organizaciones descentralizadas son aquellas en las que existe una delegación del poder de decisión hacia sus niveles inferiores. El proceso de descentralización busca delegar la toma de decisiones en las personas con un mejor conocimiento del problema, y en aquellos puntos de la organización en los que dichas personas se ve afectadas más directamente.

VENTAJAS DESCENTRALIZACIÓN	DESVENTAJAS DESCENTRALIZACIÓN
Mayor flexibilidad.	Posibilidad de que las unidades vayan contra las metas organizacionales.
Libera a la alta dirección de la toma de decisiones rutinaria.	Mayores problemas de comunicación y coordinación.
	Dificulta el establecimiento de políticas uniformes.
Favorece la autonomía de los trabajadores.	Posibilidad de pérdida de control por parte de los niveles superiores.

Los puestos de trabajo están especializados verticalmente cuando la capacidad de decisión reside en el supervisor, pero cuando se hace una delegación de autoridad en el subordinado hablamos de un puesto de trabajo ampliado verticalmente (mayor capacidad de decisión respecto a los aspectos del trabajo).

Dimensión horizontal→

Conjunto de relaciones que existen entre los diferentes departamentos que hay dentro de un mismo nivel jerárquico.

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: los puestos de trabajo desarrollan pocas tareas o con poco contenido, se centran en una tarea u operación concreta, es decir, la división de trabajo se hace con más profundidad. Su principal ventaja es aumentar la productividad pues cada trabajador es “experto” en la tarea que realiza. No obstante, hay que tener en cuenta que a medida que aumenta, es necesario aumentar la coordinación.

Ampliación horizontal: consiste en aumentar el número de tareas diferentes que un puesto de trabajo ha de realizar. Se reduce la monotonía derivada del número reducido de tareas y se aumenta la motivación de los subordinados (trabajadores).

El reto está en conseguir puestos de trabajo eficaces y eficientes, estando la clave en determinar el número de tareas asignadas a cada puesto (puestos ampliados o especializados horizontalmente). Se analizan las tareas a realizar y posteriormente se diseñan los puestos que mejor permitan a la organización cumplir con sus objetivos. Al final, la organización debe conseguir una buena descripción de todos los puestos de trabajo, la cual debe tener; 1) relación de todas las actividades que hay que realizar; 2) cuál es la función básica del puesto; 3) cuáles son los resultados más importantes a obtener; 4) cuál es la autoridad de posición y responsabilidad asociada.

Departamentalización: proceso de agrupación de las actividades, las personas y los recursos en unidades, departamentos o divisiones, bajo un supervisor que los coordine y se responsabilice de ellos.

- **Departamentalización por función o funcional:** agrupar considerando habilidades y conocimientos similares. El criterio utilizado son las habilidades y conocimientos similares. Utilizada en todo tipo de organizaciones y niveles jerárquicos. Dan lugar a las **estructuras**

organizativas funcionales que agrupa los puestos de trabajo en unidades según las funciones básicas de la empresa. Utiliza una departamentalización funcional.

VENTAJAS:

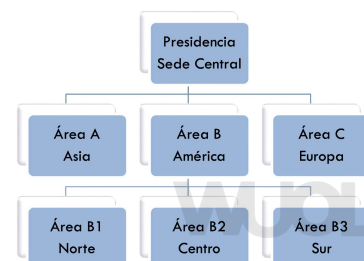
- Departamentos altamente especializadas.
- Facilidad de comunicación y coordinación interna.
- Adecuada para entornos simples y estables.

INCONVENIENTES:

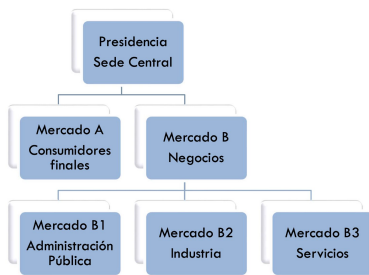
Dificulta la coordinación entre diferentes departamentos.



- **Departamentalización geográfica (divisional):** el criterio utilizado es el área o territorio en que se



desarrolla la actividad. Se utiliza por la dificultad que ofrece a la empresa la existencia de diferentes áreas. Adoptada cuando la empresa aumenta su tamaño. Dan lugar a estructuras organizativas divisionales.

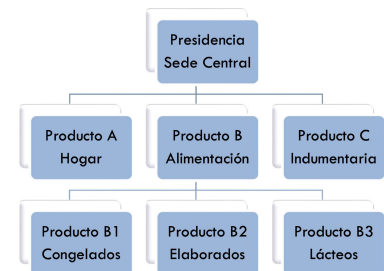


-Departamentalización por clientes (divisional):

el criterio utilizado son los clientes con intereses comunes. Facilita la adaptación de los productos y servicios a las necesidades del cliente, dando lugar a una toma de decisiones más flexible. Dan lugar a estructuras organizativas divisionales. Ej:Vodafone

- Departamentalización por productos (divisional):

el criterio utilizado es la agrupación considerando la existencia de productos o líneas diferentes. Permite que el responsable del producto adquiera la visión global, autoridad y responsabilidad. Se adopta cuando la empresa crece en tamaño y/o como estrategia de diversificación. Dan lugar a estructuras organizativas divisionales. Ej: Danone



Estructuras organizativas divisionales: Agrupa los puestos de trabajo atendiendo a criterios de mercado: área geográfica, clientes y producto. Utiliza una departamentalización geográfica, por clientes o por productos.

VENTAJAS:

Apropiada cuando aumenta el número de productos o de mercados. Crecimiento. Se constituyen divisiones autónomas, existiendo unas pocas decisiones centrales. Facilidad de adaptarse a los cambios del entorno. Autonomía.

INCONVENIENTES:

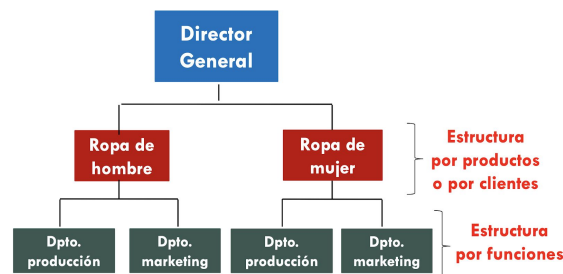
Duplicación de funciones.
Pueden aparecer conflictos entre las distintas divisiones.

- **Agrupaciones híbridas:** las organizaciones combinan diferentes criterios de agrupación a lo largo de toda su estructura. Utilizada por la mayoría de las empresas.

4. Factores de

Factores que van a afectar a la efectividad de la empresa, y sobre los que el gerente tiene poco o nulo control. Los más importantes son:

A) EDAD



contingencia

afectar o condicionar la estructura organizativa de la empresa

Ya puedes sacarte tu B1/B2/C1 de inglés desde casa

#LinguaskillEnCasa



Las organizaciones más antiguas suelen ser más burocráticas.

Las organizaciones antiguas tienden a formalizar su comportamiento; con la experiencia muchos actos pasan a ser predecibles, por lo que se utilizan reglas para responder a estas circunstancias. Este establecimiento de reglas lleva a una mayor formalización e institucionalización. A mayor edad, suelen aumentar la especialización horizontal del trabajo con el objetivo de lograr mayor eficiencia. Por ello se añaden más niveles para supervisar y coordinar que se cumplen todas las reglas. Las empresas son más conservadoras, menos innovadoras y menos flexibles (burocratización de la organización). **LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA BUROCRÁTICA:** formaliza su comportamiento, crea más niveles jerárquicos y tiene menos flexibilidad. Lo contrario es **ESTRUCTURA ORGANIZATIVA ORGÁNICA:** que no formaliza su comportamiento, crea menos niveles jerárquicos y tiene más flexibilidad.

B) TAMAÑO

Las organizaciones más grandes suelen ser más burocráticas.

Se producen efectos similares a la edad. Las organizaciones a mayor edad tienen mayor tamaño, pues tienden a crecer con el paso del tiempo. Las organizaciones más grandes tienden a tener una estructura más compleja, una especialización horizontal más acentuada, mayor número de unidades o departamentos un componente administrativo más desarrollado. Ej: negocio pequeño; el propietario realiza todas las tareas y a medida que el negocio crece el propietario tiene que contratar a personas puesto que el ya no puede realizar todas las actividades. **LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA BUROCRÁTICA:** formaliza su comportamiento, crea más niveles jerárquicos y tiene menos flexibilidad. Lo contrario es **ESTRUCTURA ORGANIZATIVA ORGÁNICA:** que no formaliza su comportamiento, crea menos niveles jerárquicos y tiene más flexibilidad.

C) TECNOLOGÍA

Las actividades más tecnológicas suelen aplicarse en procesos muy formalizados.

ESTRUCTURA ORGANIZATIVA BUROCRÁTICA.

La tecnología engloba las herramientas, maquinarias, sistemas de información... que la organización utiliza para completar las tareas y actividades que se desarrollan en su seno. Para analizar esto se basa en dos dimensiones de la tecnología:

-Dimensión reguladora: indica el grado en el que el trabajo es controlado o regulado por el sistema técnico. El trabajador tiene poca discrecionalidad para desarrollar las tareas. Cuando el sistema está muy regulado es fácil establecer las tareas, provocando la especialización del trabajo y la mayor formalización de los procesos.

-Sofisticación: grado de dificultad para entender el funcionamiento del sistema técnico. No debe confundirse con la dificultad de uso. Se refiere a la dificultad en la adquisición de conocimientos o habilidades para idear, diseñar o reparar la

tecnología. Cuanto más sofisticado es el sistema técnico, más unidad de apoyo necesita.

D) ENTORNO

Las características del entorno condicionan muchas de las actuaciones de la empresa:

- **Entorno dinámico (se producen cambios de forma frecuente):** la empresa no puede prever lo que ocurrirá, las reglas y normas no son muy útiles. La estructura será más orgánica (estructura poco formalizada o normalizada).
- **Entorno complejo (difícil de entender):** son necesarios conocimientos, capacidades, habilidades, etc. La toma de decisiones no puede ser llevada a cabo por una sola persona o los miembros de la alta dirección, es conveniente delegar la autoridad en los subordinados con conocimientos y habilidades necesarios. La estructura de la organización se descentraliza.
- **Entorno hostil (supone una amenaza o daño):** la organización tiene que responder de forma rápida y a corto plazo, y lo mejor es centralizar las decisiones.

ENTORNO ESTABLE O DINÁMICO	<p>En un entorno estable tiene más sentido la estructura organizativa burocrática.</p> <p>En un entorno dinámico tiene más sentido la estructura organizativa orgánica.</p>
ENTORNO SIMPLE O COMPLEJO	<p>En un entorno simple tiene más sentido la estructura organizativa centralizada.</p> <p>En un entorno complejo tiene más sentido la estructura organizativa descentralizada.</p>

<i>Estructuras organizativas y métodos de coordinación del trabajo según el entorno</i>		ESTABILIDAD		Formas
		ESTABLE	DINÁMICO	
5. COMPLEJIDAD	COMPLEJO	Descentralizada Burocrática (normalización de habilidades)	Descentralizada Orgánica (adaptación mutua)	
	SIMPLE	Centralización Burocrática (normalización de los procesos de trabajo)	Centralizada Orgánica (supervisión directa)	

organizativas. Estructura matricial

Combina dos o más variables en un mismo nivel jerárquico para realizar la agrupación de áreas en unidades o departamentos. Una de las variables de agrupación suele ser funcional, y la otra está basada en las unidades de negocio (productos, mercados,

áreas...etc). Se creó para aprovechar las ventajas de las estructuras funcionales y divisionales al mismo tiempo. Los trabajadores con perfiles o formaciones funcionales distintas participan en los mismos proyectos, aprovechando así las sinergias funcionales y evitando la competencia entre diferentes unidades o proyectos. Su principal característica es la ruptura del principio de unidad de mando. Esto puede generar conflicto de órdenes o prioridades y dar lugar a disfunciones. Este diseño permite a la organización ser flexible y actuar en entornos complejos y dinámicos.

VENTAJAS:

Aprovecha las ventajas de la estructura funcional y divisional al mismo tiempo. Flexibilidad. Adecuada para entornos complejos y dinámicos.

INCONVENIENTES:

Pueden existir conflictos de órdenes al romper el principio de unidad de mando.

Combina la estructura funcional con la divisional.

