

TEMA 4

LA FUNCIÓN DE ORGANIZACIÓN

Ingeniería, empresa y sociedad

Objetivos



- Comprender la importancia que la función de organización tiene para la empresa.
- Conocer los conceptos relacionados con el diseño organizativo.
- Conocer la influencia de los factores de contingencia.
- Saber identificar las estructuras organizativas básicas.

Índice del tema



- 1.- Introducción a la función de organización.
- 2.- Diseño organizativo.
- 3.- Dimensiones del diseño organizativo.
- 4.- Factores de contingencia.
- 5.- Formas organizativas.

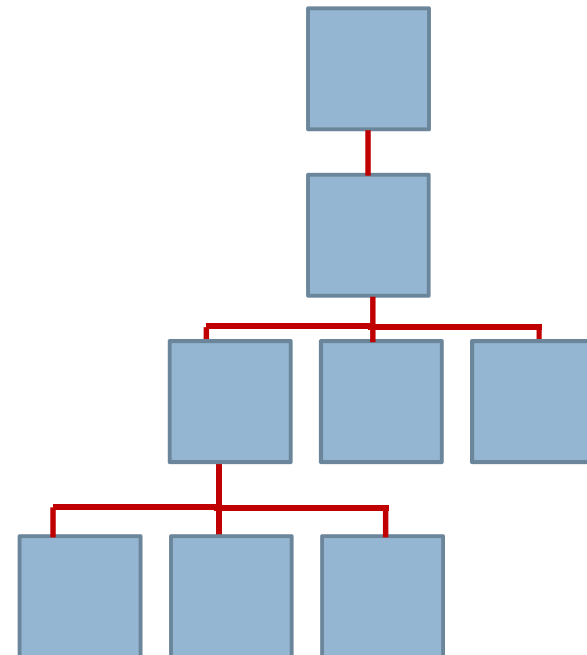
1. Introducción a la función de organización

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

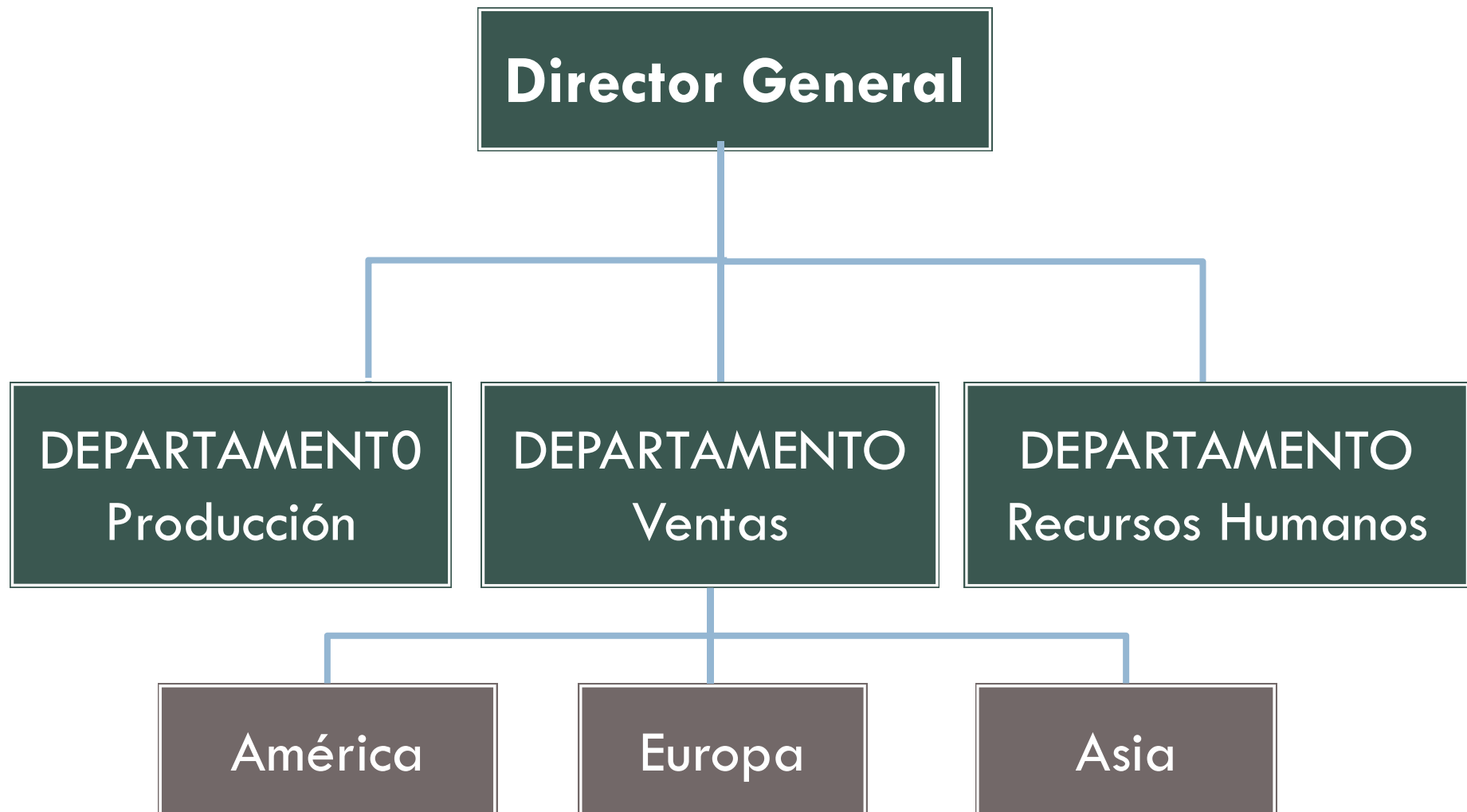
Estructura organizativa: forma de agrupar los recursos, las tareas y las relaciones dentro de la empresa.

Organigrama: representación gráfica de una estructura organizativa.

Organigrama



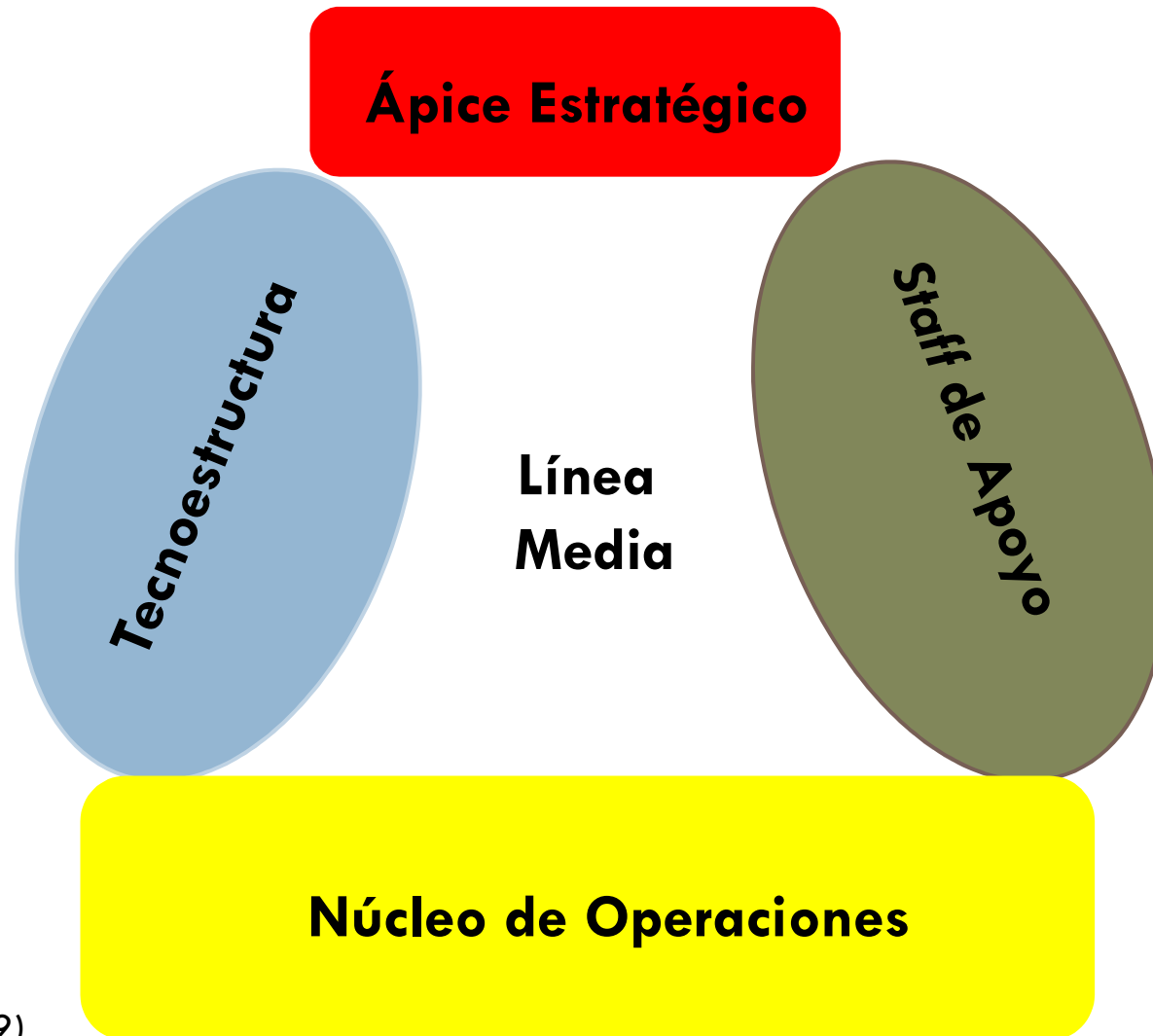
1. Introducción a la función de organización



2. Diseño organizativo. La estructura organizativa

- **Estructura organizativa de la empresa:**
 - **Estructura formal.** Se compone del conjunto de relaciones establecidas dentro de la empresa **de forma planificada**. Se representa con el **Organigrama**.
 - **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.

2. Diseño organizativo. Las partes de la organización



Fuente: Mintzberg (1979)

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

Supervisión directa

Normalización: consiste en crear estándares

3 tipos de
normalización

Normalización de los procesos de trabajo

Normalización de los resultados

Normalización de habilidades

2. Diseño organizativo. Los mecanismos de coordinación

Normalización de los procesos de trabajo

Ejemplo: departamento de producción

Forma de conseguir la coordinación: uso de normas y procedimientos

Normalización de los resultados

Ejemplo: departamento de comercialización

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

Normalización de habilidades

Ejemplo: departamento de diseño

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

3. Dimensiones del diseño organizativo



Diseño de la estructura organizativa de una empresa

Factores controlados por la empresa

- Factores que influyen en la dimensión vertical.
- Factores que influyen en la dimensión horizontal.

Factores no controlados por la empresa

- Factores de contingencia.

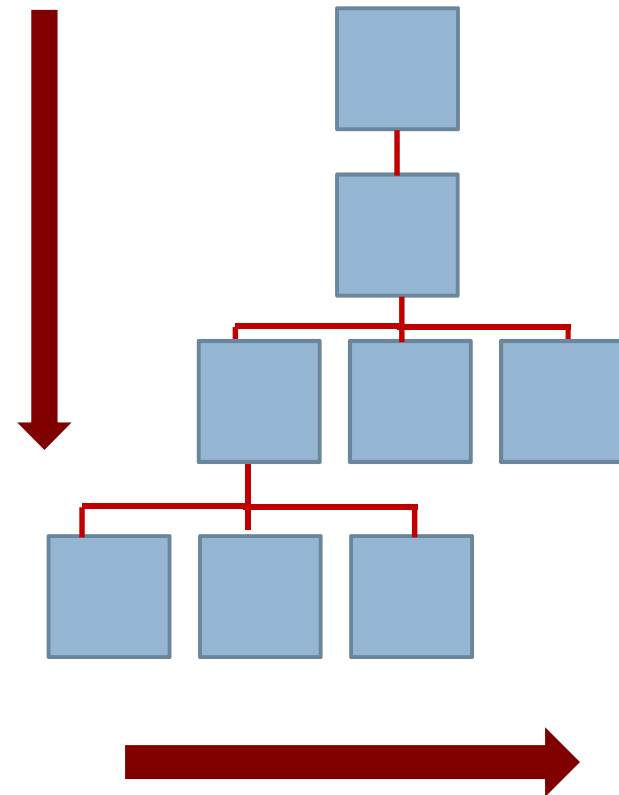
3. Dimensiones del diseño organizativo

□ **Dimensión vertical**

Conjunto de decisiones que afectan al número de niveles jerárquicos y a las relaciones que se dan entre ellos

□ **Dimensión horizontal**

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



3. Dimensiones del diseño organizativo



- **Dimensión vertical:**

- Unidad de mando
- Autoridad y responsabilidad
- Intervalo, tramo o ámbito de control
- Centralización y descentralización

- **Dimensión horizontal:**

- División del trabajo
- Departamentalización

3. Dimensiones del diseño organizativo.

Dimensión vertical

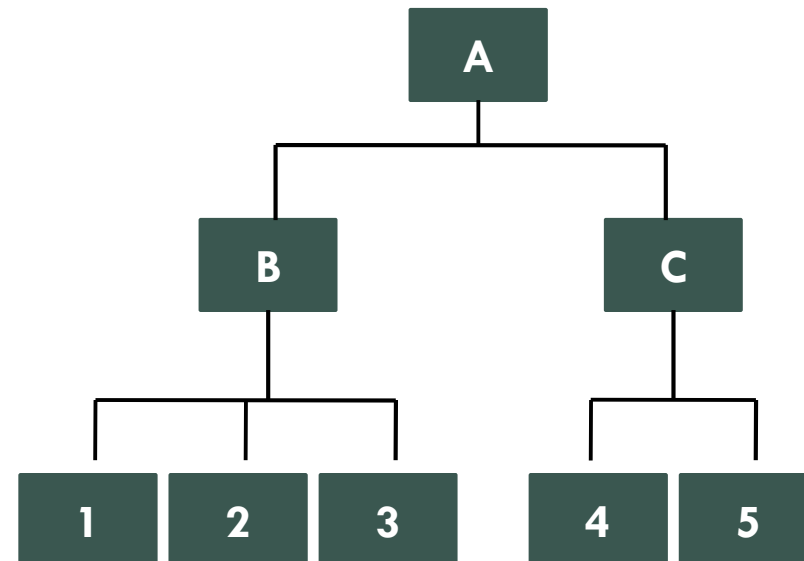


- ▣ **Estructura altas.** Existen muchos niveles jerárquicos que es necesario coordinar.
- ▣ **Estructuras planas.** Existen muchos departamentos dentro de un nivel jerárquico, que han de ser coordinados.

3. Dimensiones del diseño organizativo.

Unidad de mando

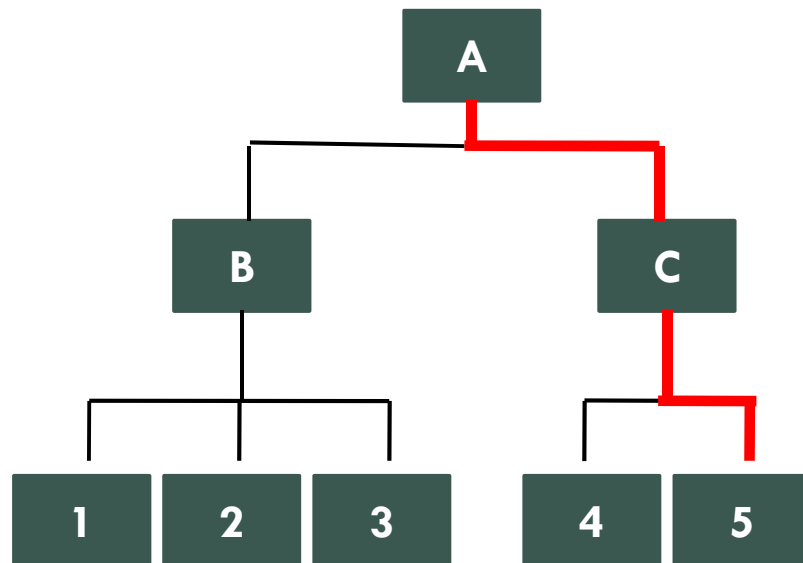
- **Cada subordinado tiene un solo supervisor**



3. Dimensiones del diseño organizativo.

Autoridad y responsabilidad

- **Autoridad:** facultad de una persona para tomar decisiones que afectan a otros.
- **Jerarquía de autoridad de la organización:** relación entre los diferentes niveles de autoridad en la que los superiores mandan sobre los subordinados.

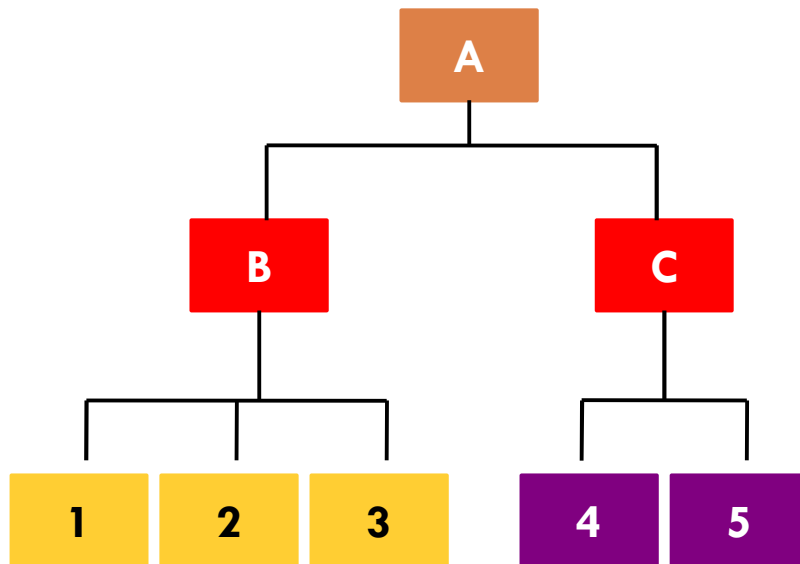


CADENA DE MANDO

3. Dimensiones del diseño organizativo.

Intervalo, tramo o ámbito de control

Número de personas o departamentos que un responsable de departamento puede controlar de manera eficaz y eficiente.



- ☐ Tramos de control amplios dan lugar a **estructuras organizativas planas**.
- ☐ Tramos de control estrechos dan lugar a **estructuras organizativas altas**.

3. Dimensiones del diseño organizativo.

Intervalo, tramo o ámbito de control

Factores que afectan al intervalo de control

Capacitación de los subordinados

Capacitación de los supervisores

Autonomía de los subordinados

Normalización de los puestos de trabajo

3. Dimensiones del diseño organizativo.

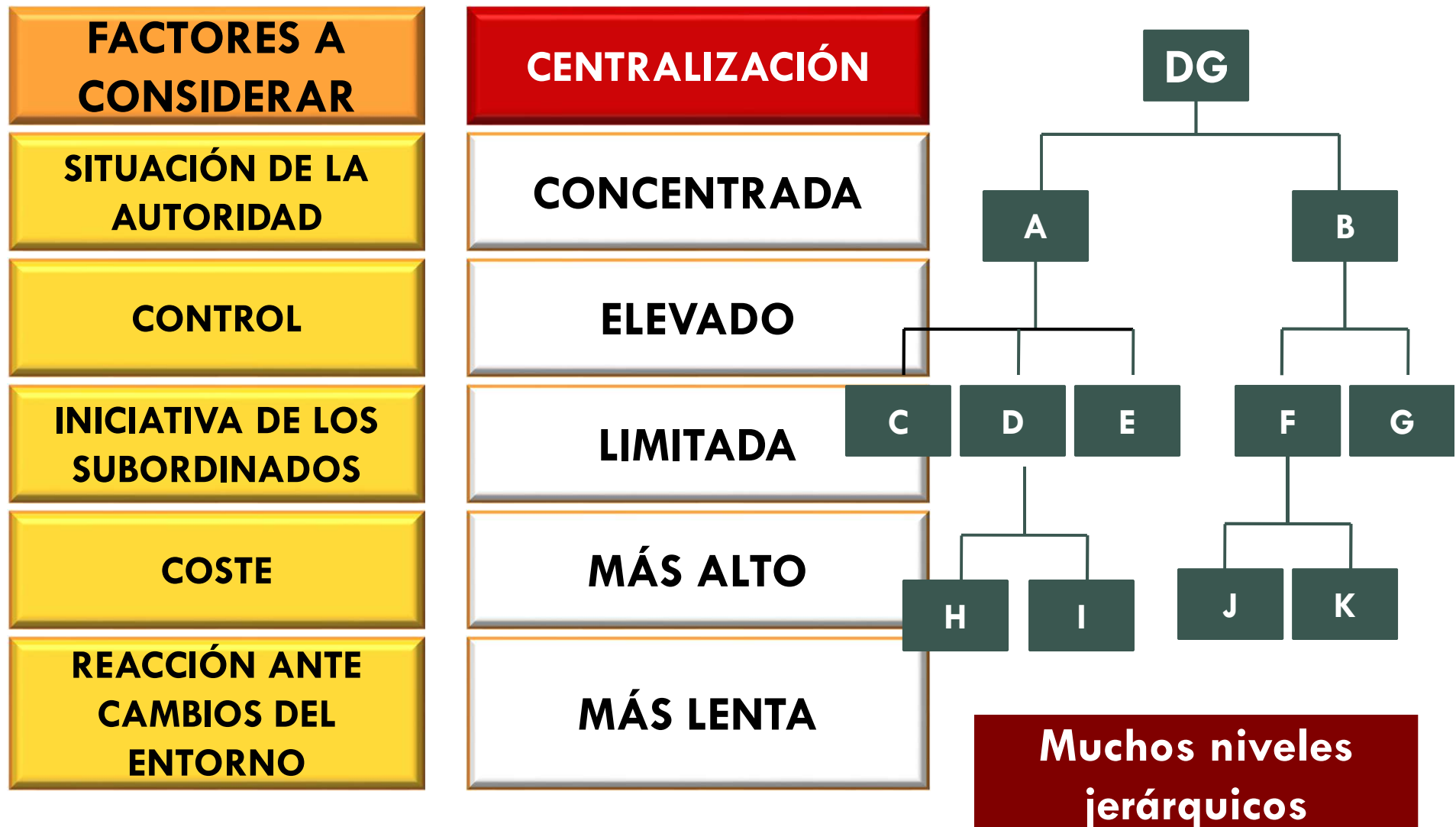
Centralización y descentralización

Conceptos relativos al grado de concentración (centralización) o dispersión (descentralización) de la autoridad para tomar decisiones.



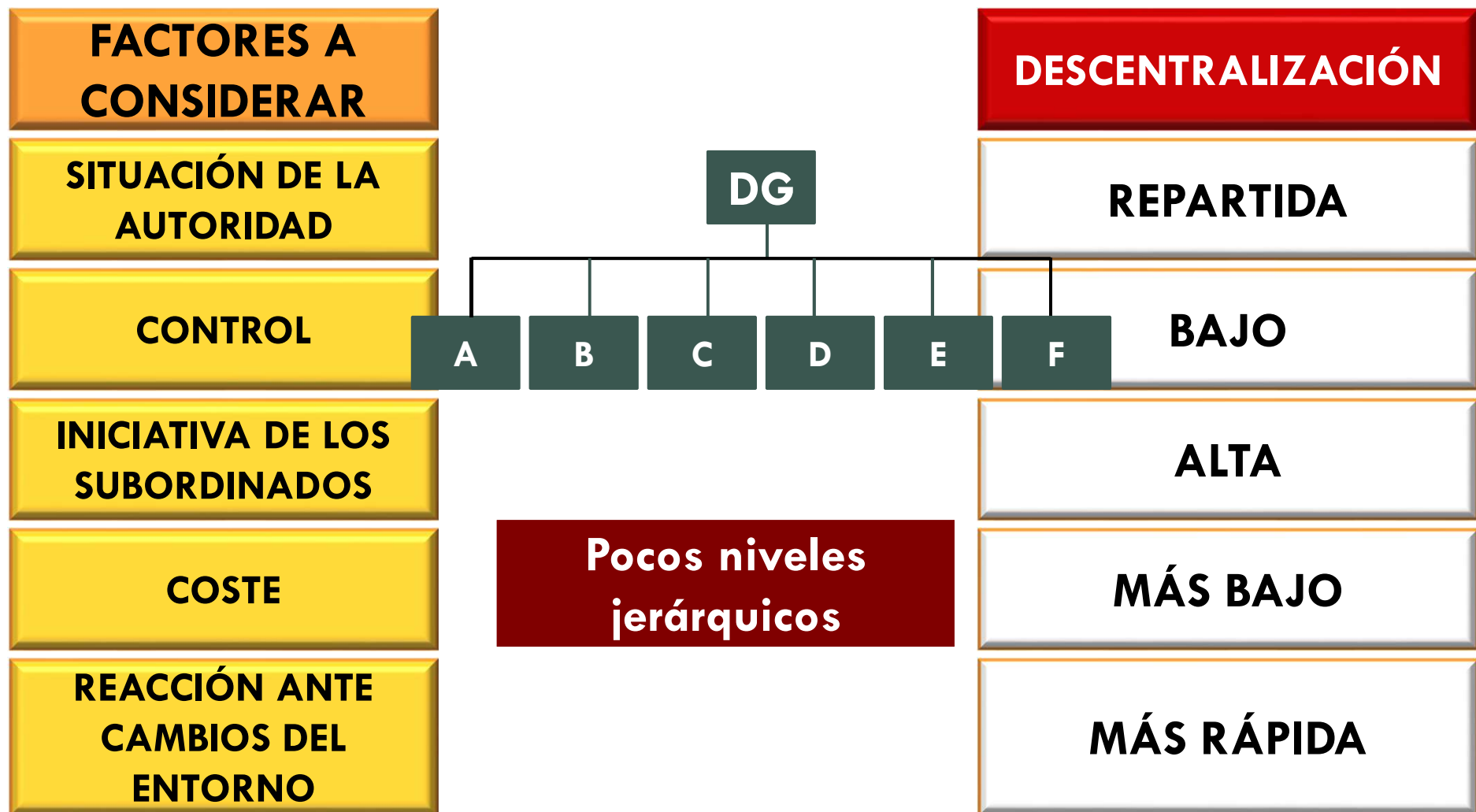
3. Dimensiones del diseño organizativo.

Centralización y descentralización



3. Dimensiones del diseño organizativo.

Centralización y descentralización



3. Dimensiones del diseño organizativo.

Dimensión horizontal



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

- ▣ **División del trabajo.**
- ▣ **Departmentalización.**

3. Dimensiones del diseño organizativo.

División del trabajo

Proceso mediante el cual una tarea es fraccionada en varias subtareas y cada una es realizada por un individuo diferente.

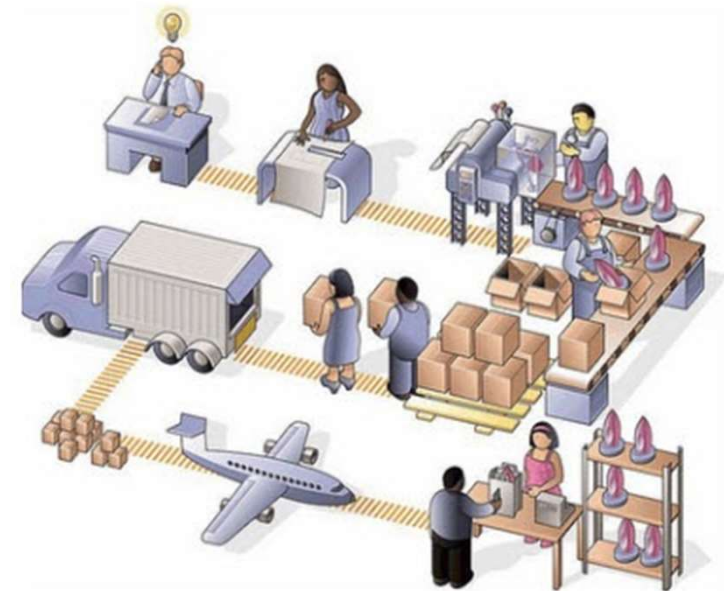
- **Especialización horizontal**

- Ventaja: **más productividad**
- Inconveniente: **más monotonía**

- **Ampliación horizontal**

(Incorporación de tareas o rotación de puestos)

- Ventaja: **menos monotonía**
- Inconveniente: **menos productividad**



3. Dimensiones del diseño organizativo.

Departamentalización

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.

Tipos de departamentalización:

- ✓ Por funciones
- ✓ Por geográfica
- ✓ Por clientes
- ✓ Por productos
- ✓ Agrupaciones híbridas



3. Dimensiones del diseño organizativo.

Departamentalización. Tipos

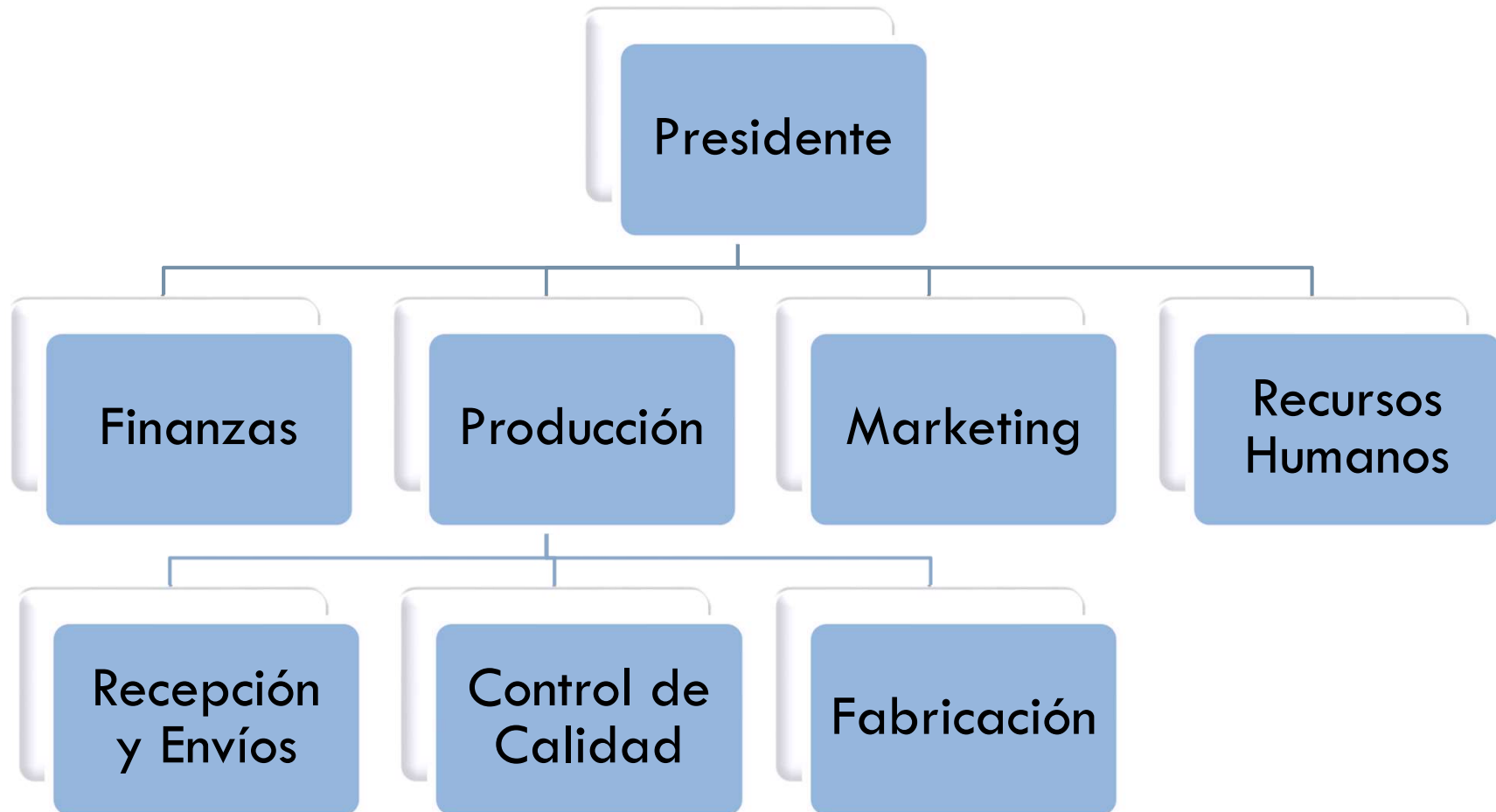
Departamentalización por funciones o funcional

- **Criterio:** Agrupar considerando **habilidades y conocimientos similares.**

**Dan lugar a las estructuras
organizativas funcionales**

5. Formas organizativas.

Estructura funcional



5. Formas organizativas.

Estructura funcional

Agrupar 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.**

3. Dimensiones del diseño organizativo.

Departamentalización. Tipos

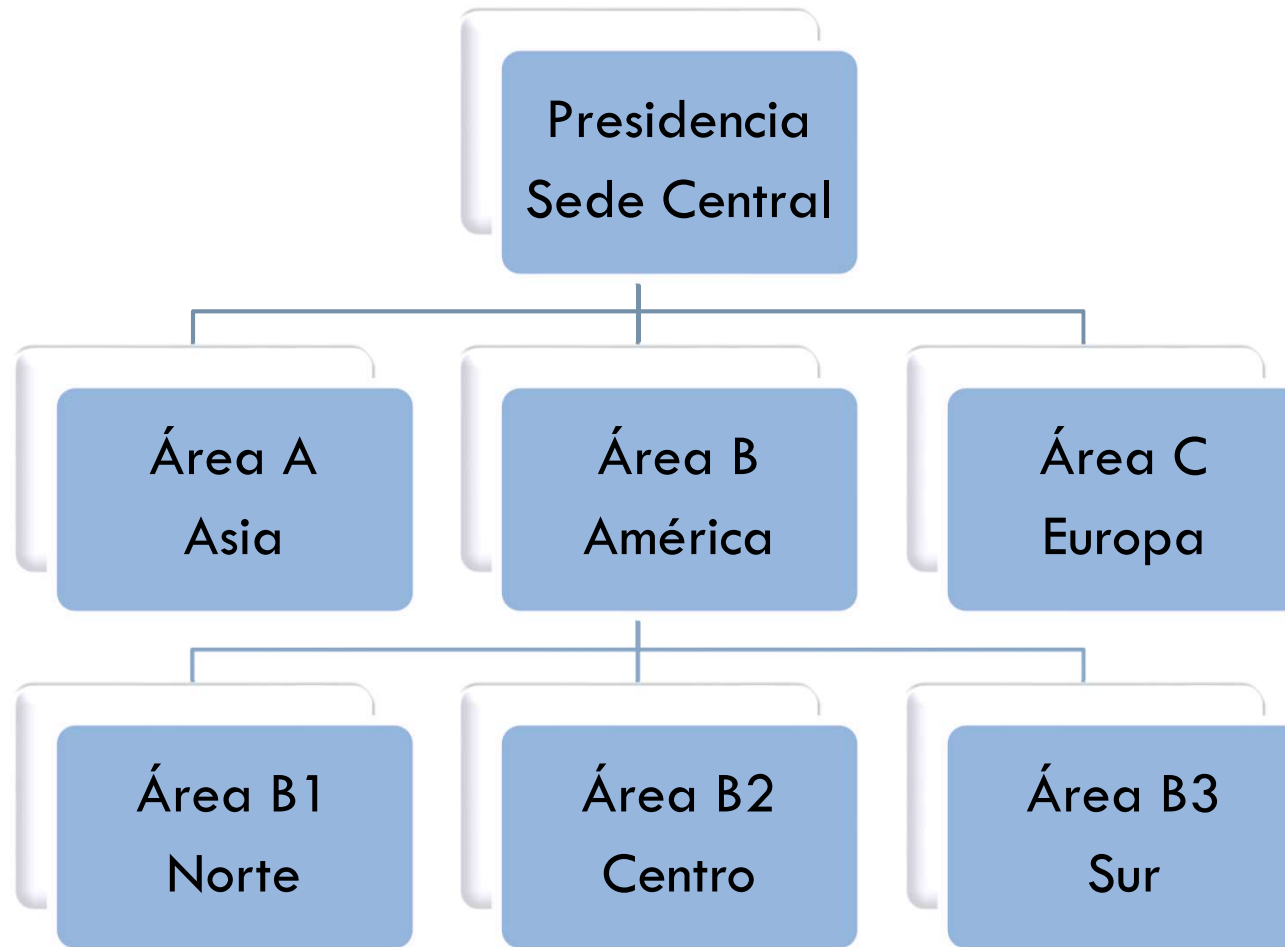
Departamentalización geográfica

- **Criterio:** agrupar considerando el **área o territorio en que se desarrolla la actividad.**
- Adoptada cuando la empresa aumenta su tamaño.

Dan lugar a las estructuras organizativas divisionales


5. Formas organizativas.

Estructura divisional por área geográfica



3. Dimensiones del diseño organizativo.

Departamentalización. Tipos



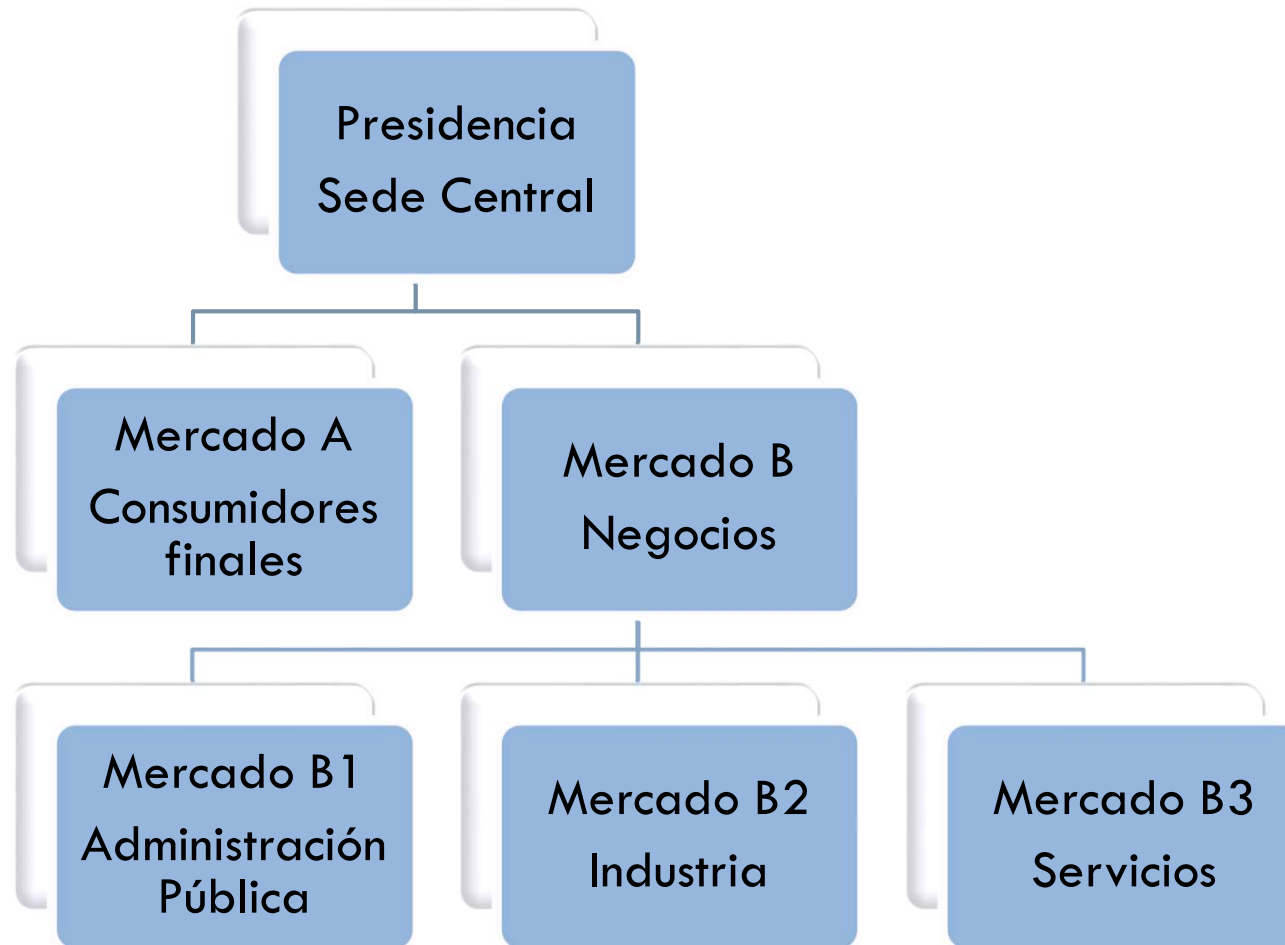
Departamentalización por clientes

- **Criterio:** agrupar considerando **clientes con intereses comunes.**
- Facilita la adaptación de los productos a las necesidades del cliente.

**Dan lugar a las estructuras
organizativas divisionales**

5. Formas organizativas.

Estructura divisional por clientes



3. Dimensiones del diseño organizativo.

Departamentalización. Tipos



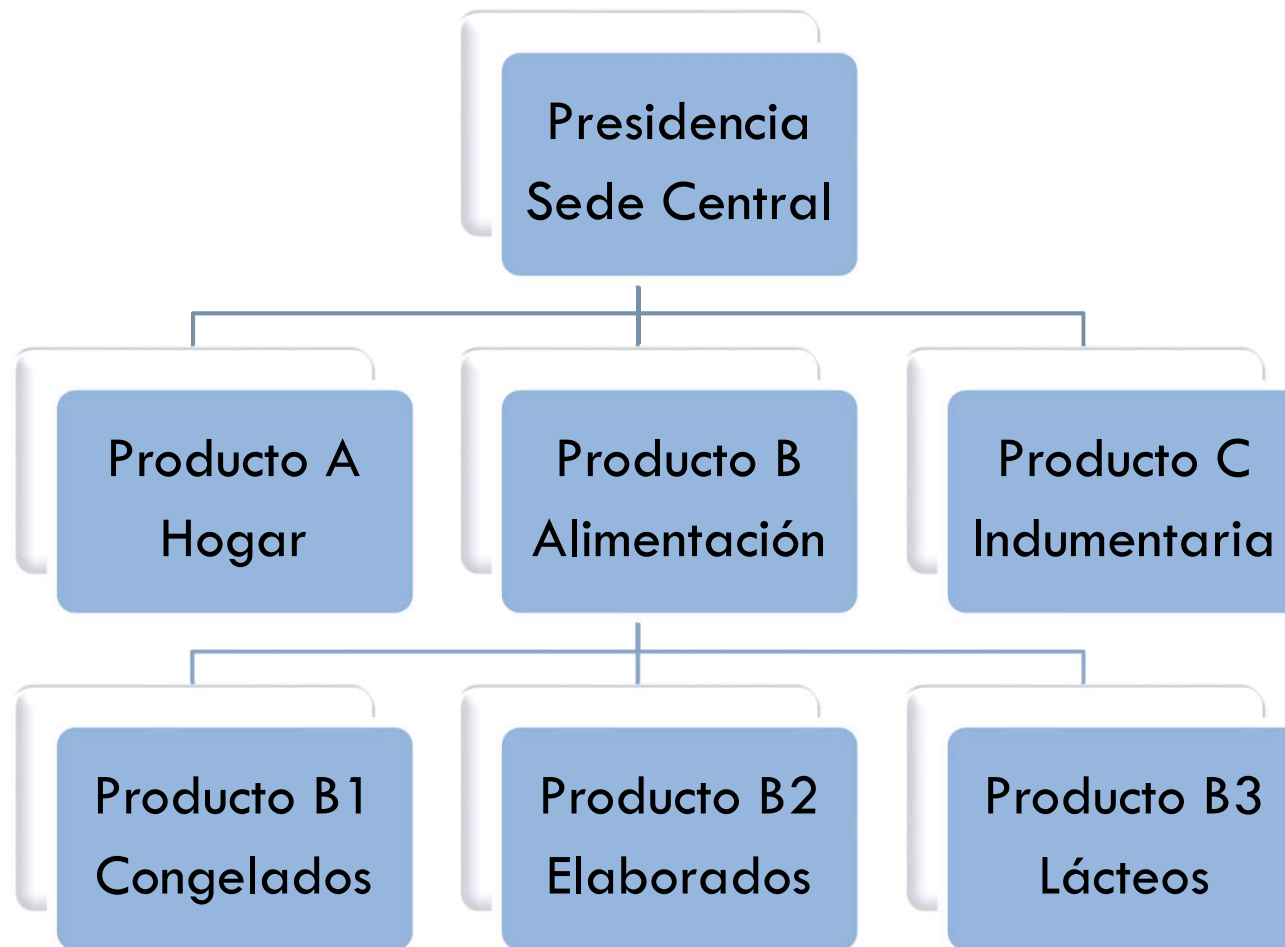
Departamentalización por productos

- **Criterio:** agrupar considerando la **existencia de productos o líneas diferentes.**
- Adoptada cuando la empresa aumenta su tamaño.

**Dan lugar a las estructuras
organizativas divisionales**

5. Formas organizativas.

Estructura divisional por productos



5. Formas organizativas.


Estructura divisional

Agrupar los puestos de trabajo atendiendo a criterios de mercado: área geográfica, clientes y producto. **Utiliza una departamentalización geográfica, por clientes o por productos.**

- Apropriada 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.**
- **Duplicación de funciones.**
- **Pueden aparecer conflictos** entre las distintas divisiones.

3. Dimensiones del diseño organizativo.

Departamentalización. Tipos

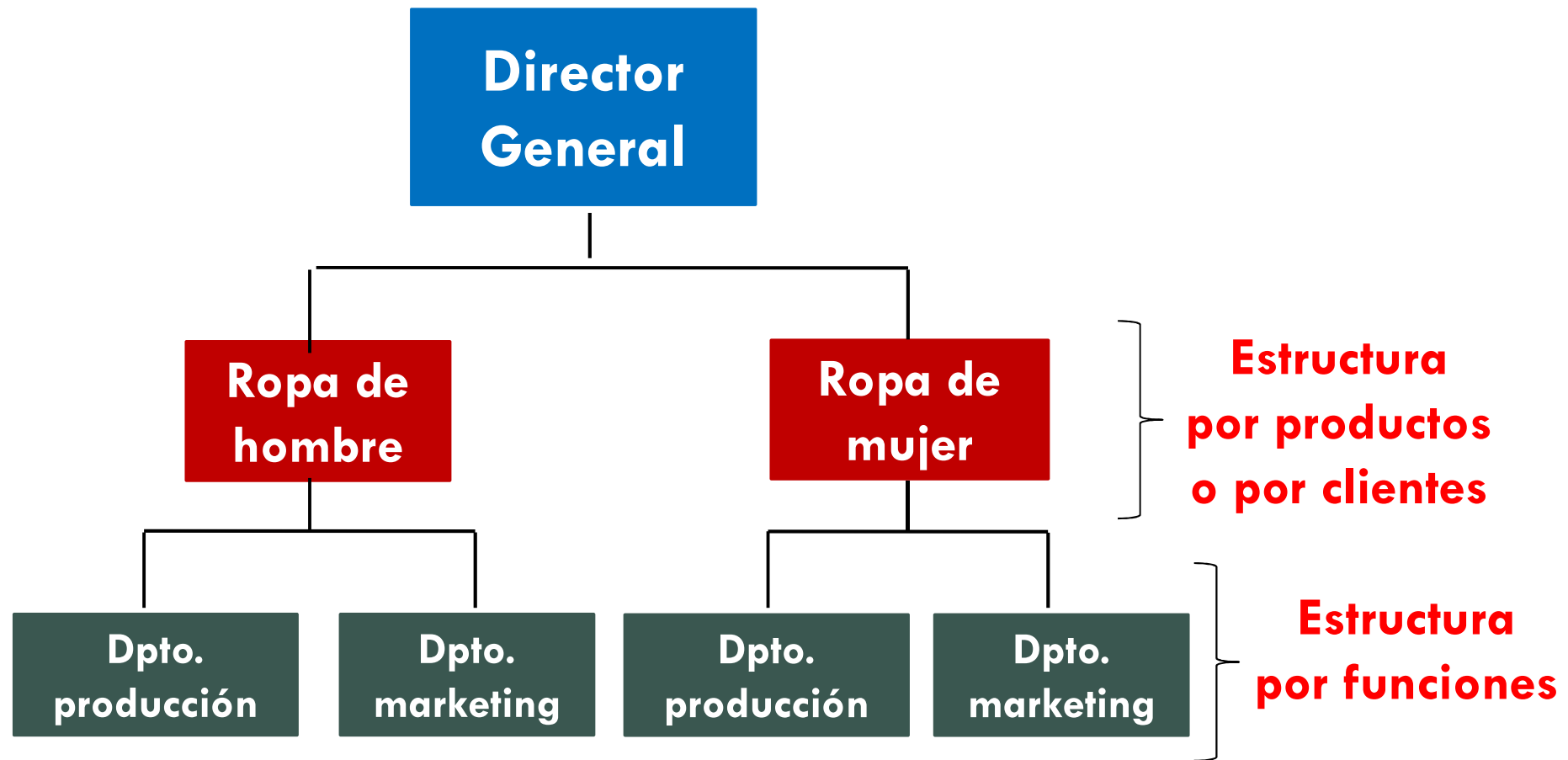


Agrupaciones híbridas

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

3. Dimensiones del diseño organizativo.

Agrupaciones híbridas



5. Formas organizativas.

Estructura matricial

Combina la estructura funcional con la divisional.

VENTAJAS:

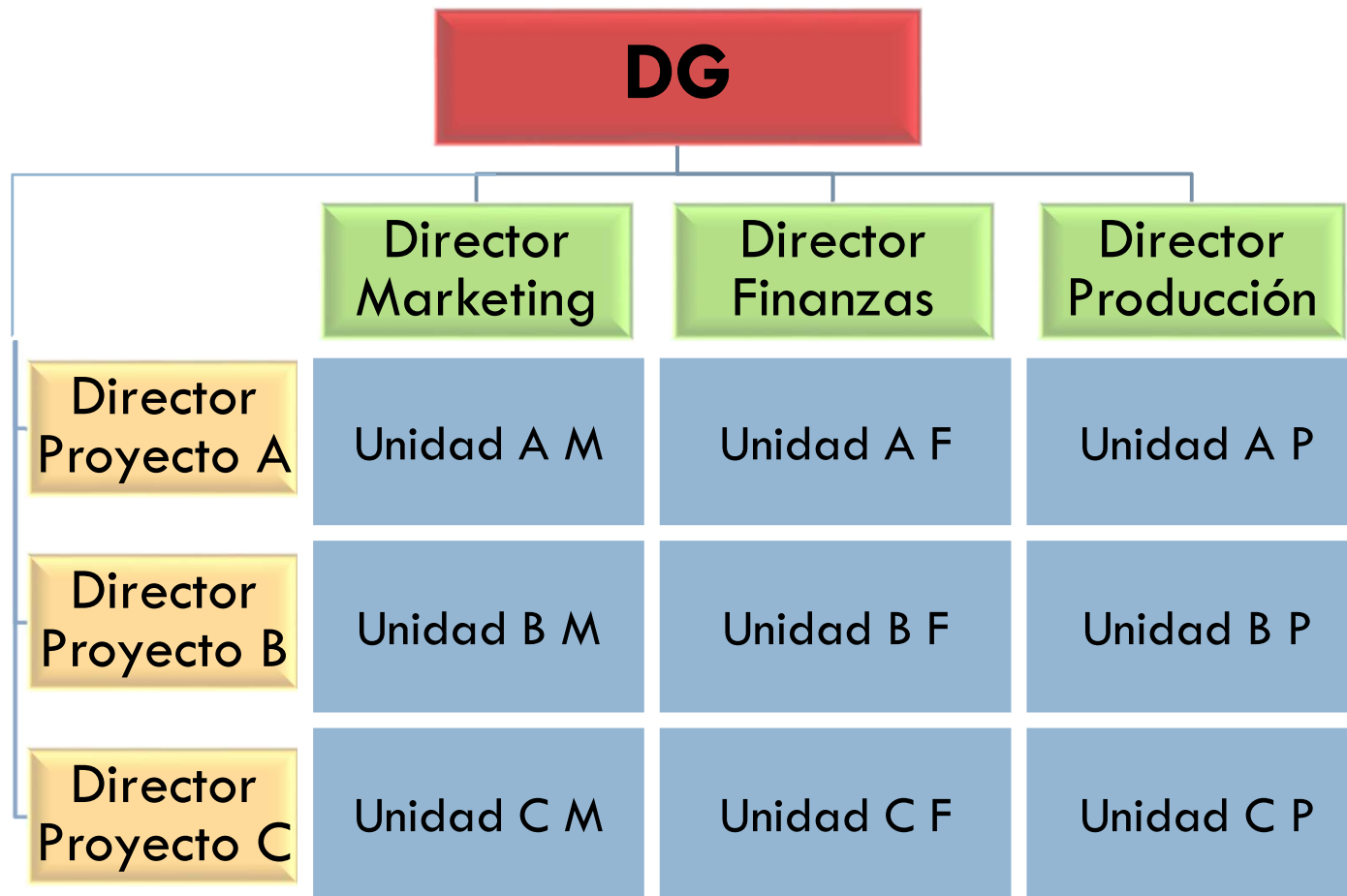
- **Aprovecha las ventajas** de la estructura funcional y divisional al mismo tiempo.
- **Flexibilidad.** Adecuada para entornos complejos y dinámicos.

INCOVENIENTES:

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

5. Formas organizativas.

Estructura matricial



4. Factores de contingencia



□ **Factores sobre los que la empresa tiene escaso o nulo control y que condicionan la efectividad de la misma:**

- Edad
- Tamaño
- Tecnología
- Entorno

4. Factores de contingencia

Edad

Las organizaciones más antiguas suelen ser más burocráticas.

ESTRUCTURA ORGANIZATIVA BUROCRÁTICA

- Formaliza su comportamiento
- Crea más niveles jerárquicos
- Tiene menos flexibilidad

Lo contrario es ESTRUCTURA ORGANIZATIVA ORGÁNICA

- No Formaliza su comportamiento
- Crea menos niveles jerárquicos
- Tiene más flexibilidad

4. Factores de contingencia

Tamaño

Las organizaciones más grandes suelen ser más burocráticas.

ESTRUCTURA ORGANIZATIVA BUROCRÁTICA

- Formaliza su comportamiento
- Crea más niveles jerárquicos
- Tiene menos flexibilidad

Lo contrario es ESTRUCTURA ORGANIZATIVA ORGÁNICA

- No Formaliza su comportamiento
- Crea menos niveles jerárquicos
- Tiene más flexibilidad

4. Factores de contingencia



Tecnología

Las actividades más tecnológicas suelen aplicarse en procesos muy **formalizados**. **ESTRUCTURA ORGANIZATIVA BUROCRÁTICA.**

4. Factores de contingencia

Entorno

ENTORNO ESTABLE O DINÁMICO

- En un entorno estable tiene más sentido la estructura organizativa burocrática.
- En un entorno dinámico tiene más sentido la estructura organizativa orgánica.

ENTORNO SIMPLE O COMPLEJO

- En un entorno simple tiene más sentido la estructura organizativa centralizada.
- En un entorno complejo tiene más sentido la estructura organizativa descentralizada.

4. Factores de contingencia

Entorno

		Estabilidad	
		Estable	Dinámico
Complejidad	Complejo	Descentralizada y Burocrática	Descentralizada y Orgánica
	Simple	Centralizada y Burocrática	Centralizada y Orgánica