

TEMA 4: LA FUNCIÓN DE ORGANIZACIÓN

Ingeniería, Empresa y Sociedad

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.

Índice del tema



- Introducción
- Diseño organizativo
- Dimensiones del diseño organizativo:
 - ▣ Dimensión vertical
 - ▣ Dimensión horizontal
- Factores de contingencia
- Formas organizativas

La función de organización



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

Diseño organizativo



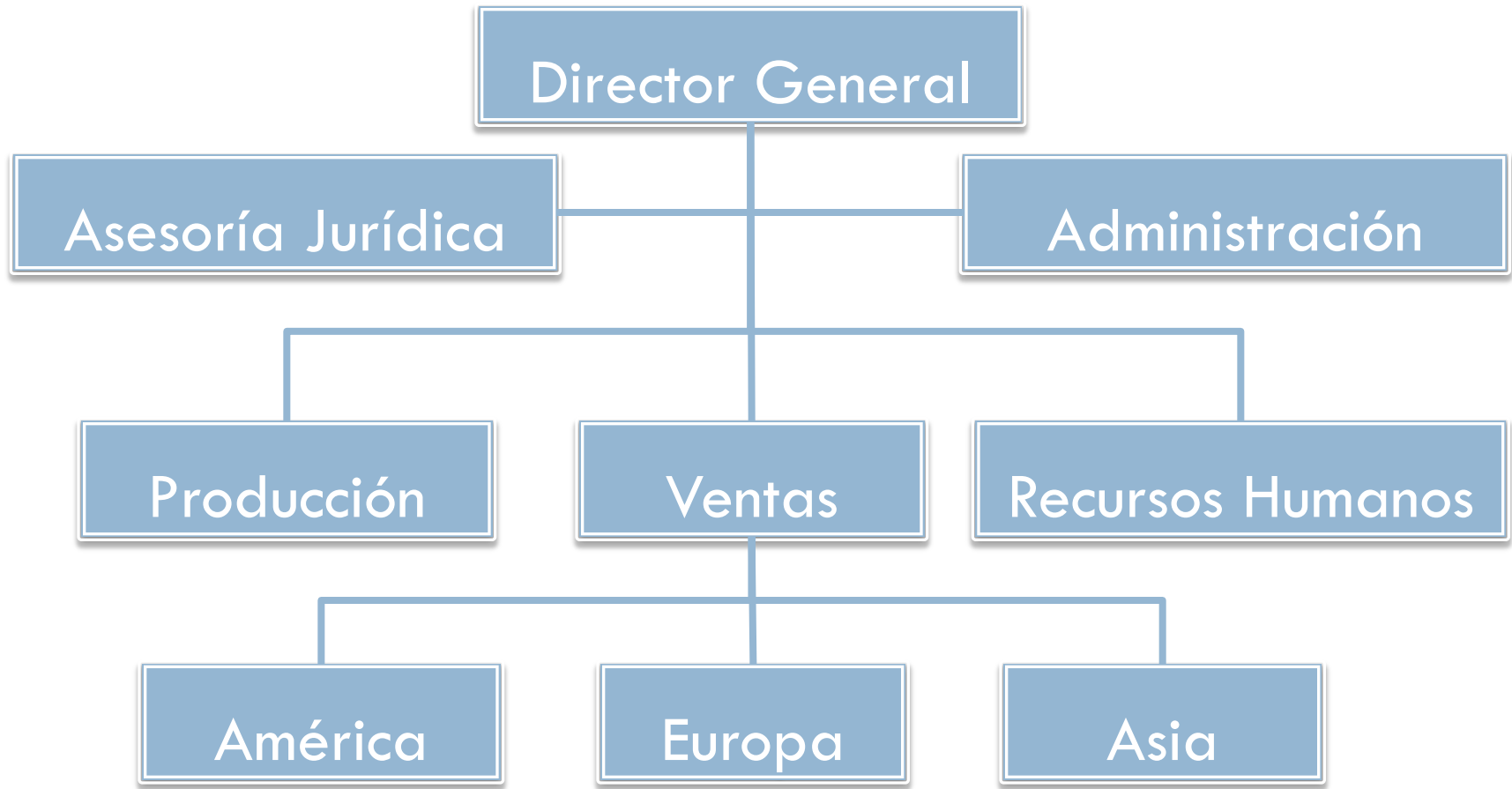
Diseño organizativo

- 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

Ejemplo de organigrama

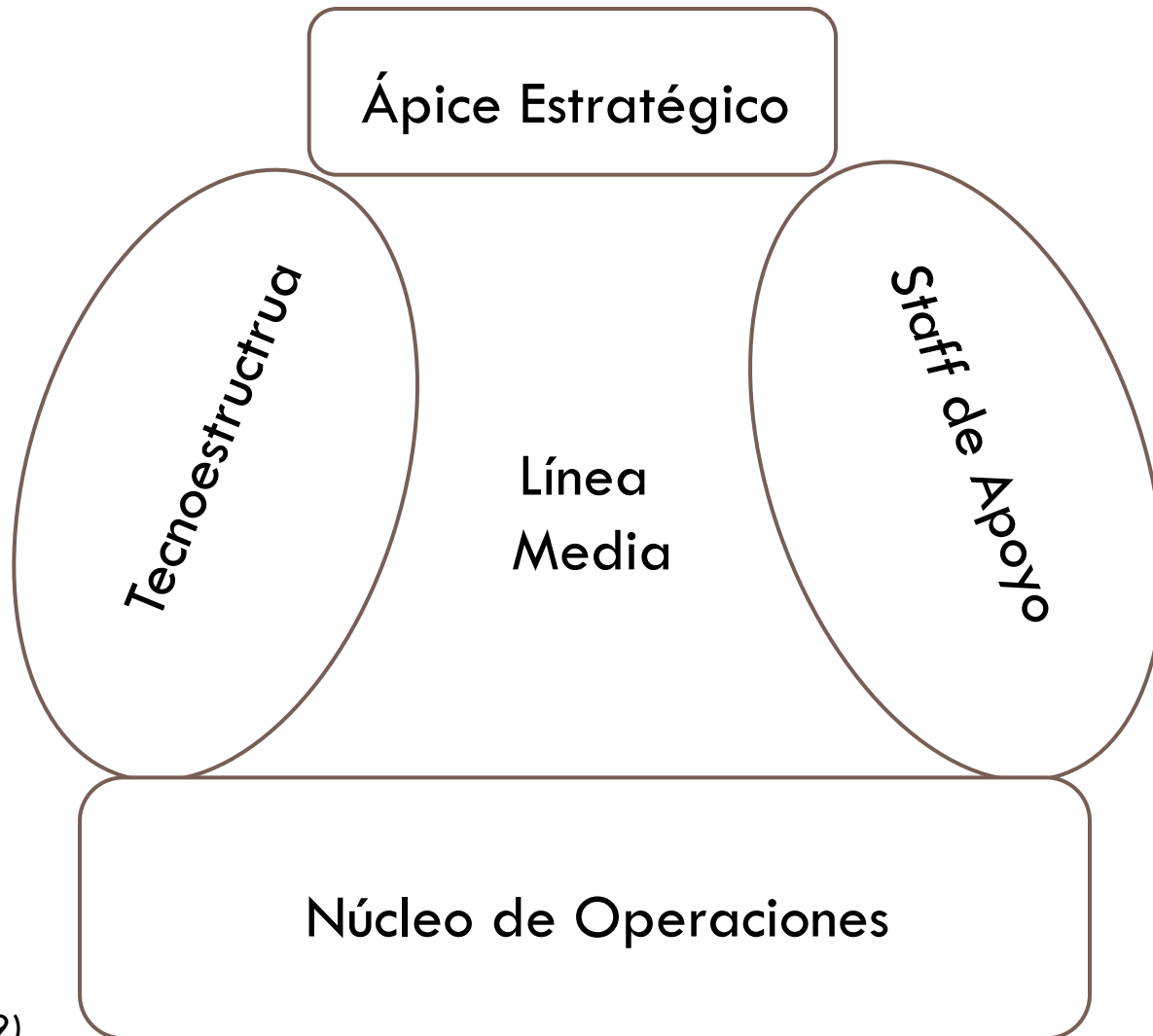


El organigrama es la representación gráfica de una estructura organizativa.

Estructura organizativa

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

Las partes de la organización



Mecanismos de coordinación

Adaptación mutua

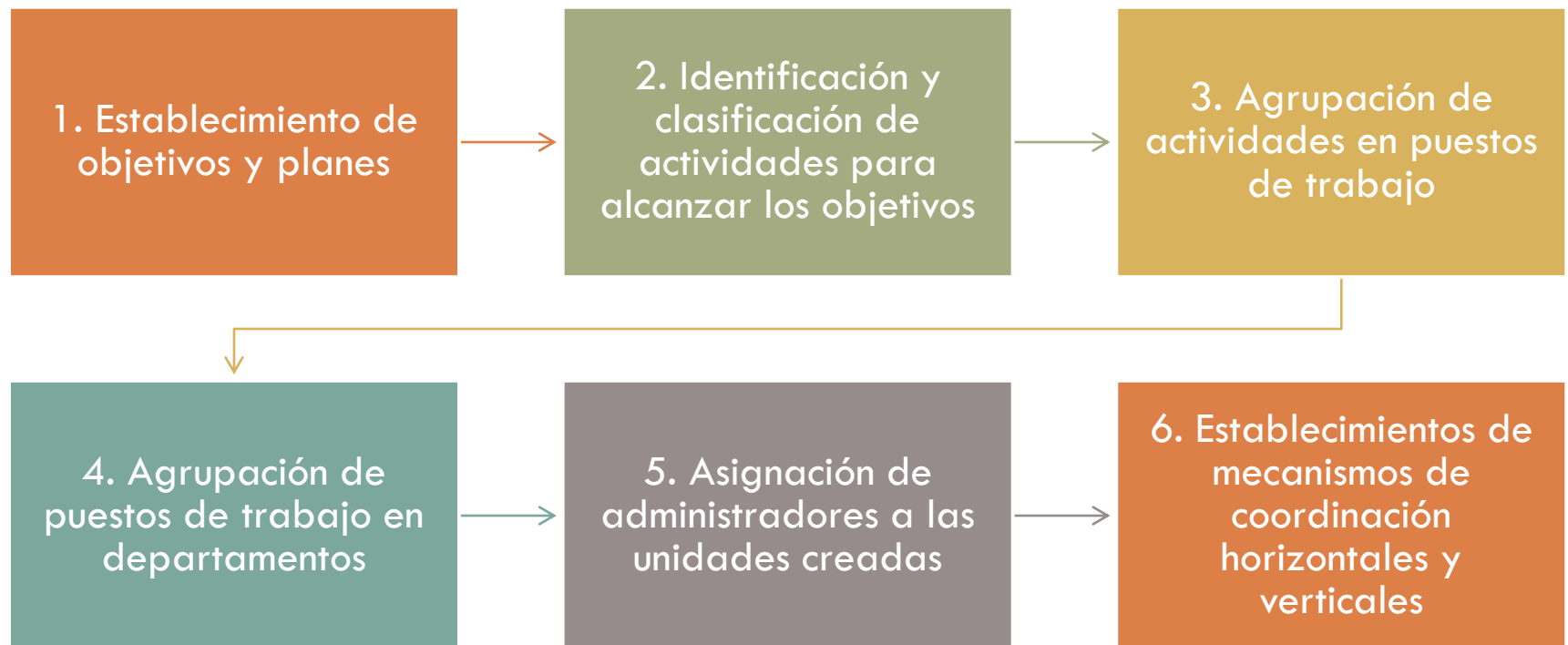
Supervisión directa

Normalización de los procesos de trabajo

Normalización de los resultados

Normalización de habilidades

Diseño organizativo: pasos



Dimensiones del diseño organizativo

- Dimensión vertical
 - ▣ Unidad de mando
 - ▣ Autoridad y responsabilidad
 - ▣ Intervalo de control
 - ▣ Centralización vs descentralización
- Dimensión horizontal
 - ▣ División del trabajo
 - ▣ Departamentalización

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. Existen muchas unidades diferenciadas, dentro de un nivel jerárquico, que han de ser coordinadas. Son estructuras sencillas.

Unidad de mando

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



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.



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.

Intervalo de control

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

Estructuras altas y planas

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

Centralización vs descentralización

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



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

División del trabajo

- Proceso mediante el cual una tarea es fraccionada en varias subtarefas y cada una es realizada por un individuo diferente.
- ▣ Especialización horizontal
 - Ventaja: más productividad
 - Inconveniente: monotonía
- ▣ Ampliación horizontal



Departamentalización

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



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

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

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

Factores de contingencia

Edad

- Las organizaciones antiguas tienden a formalizar su comportamiento
- A mayor edad más especialización horizontal del trabajo

Tamaño

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

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

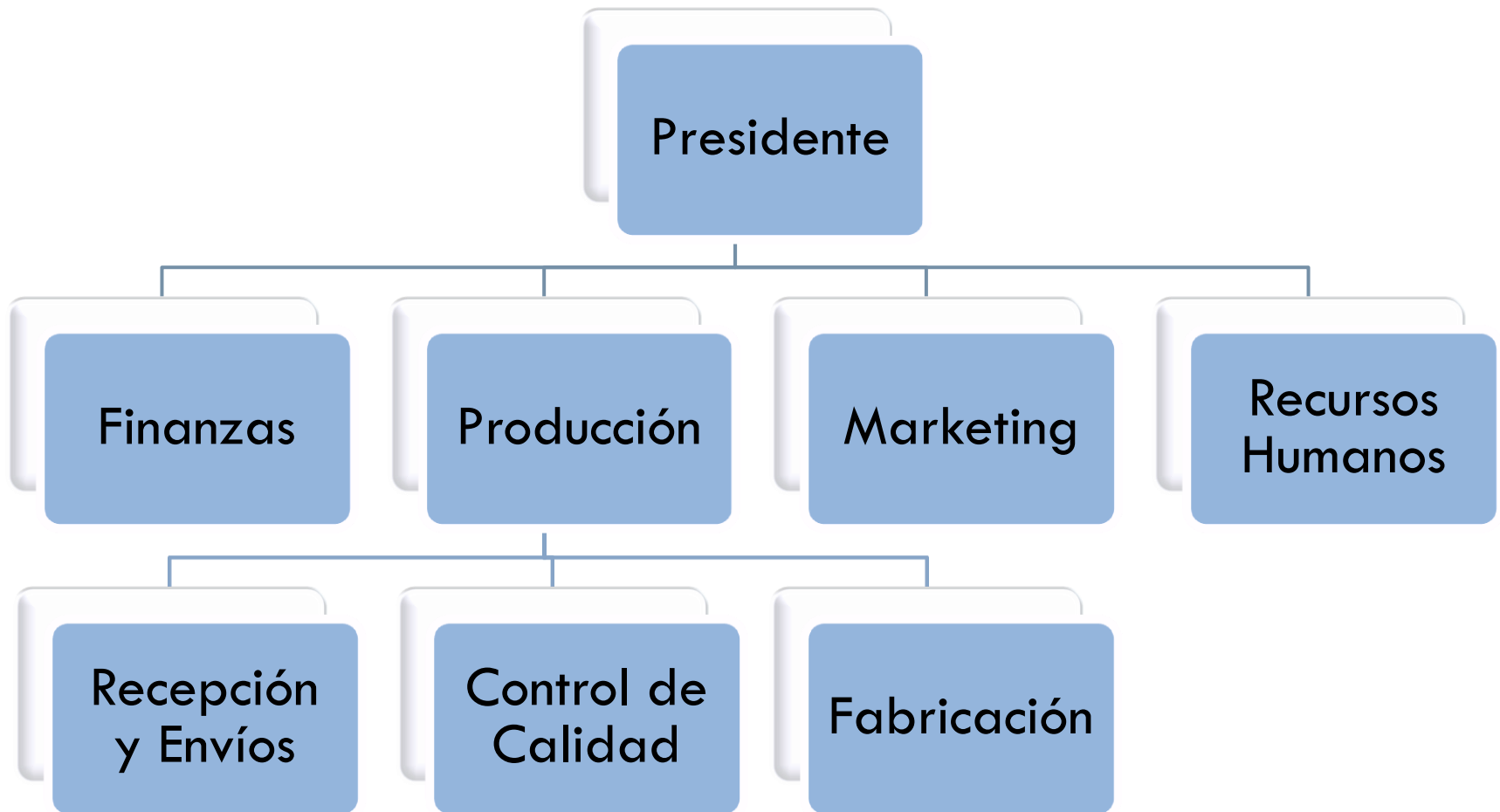
Entorno

- Cuanto más dinámico sea el entorno más orgánica será la estructura
- Cuanto más complejo sea el entorno más descentralizada estará la estructura

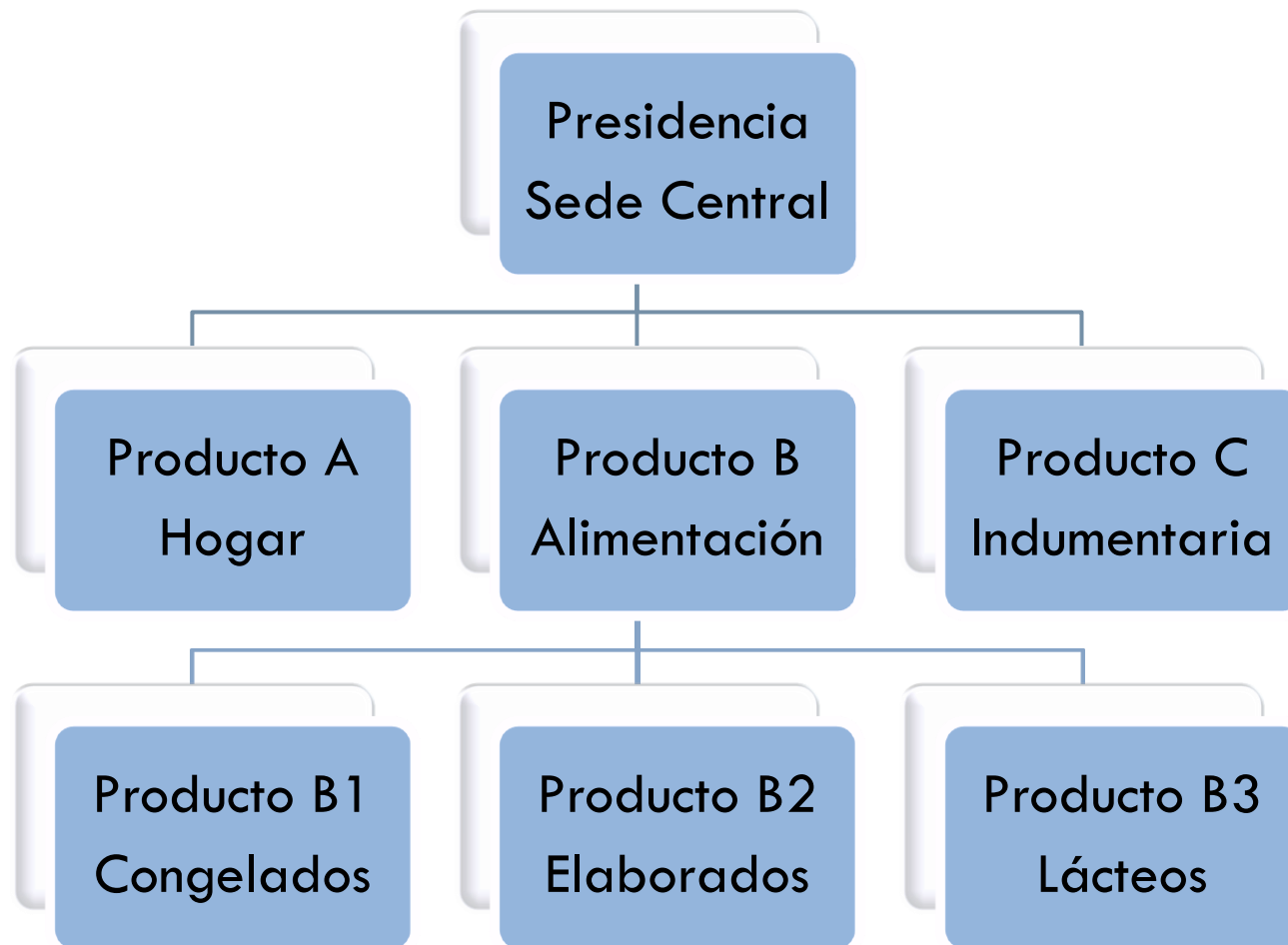
Formas organizativas

- Funcional
- Divisional
 - ▣ Producto
 - ▣ Mercado
 - ▣ Área geográfica
- Matricial

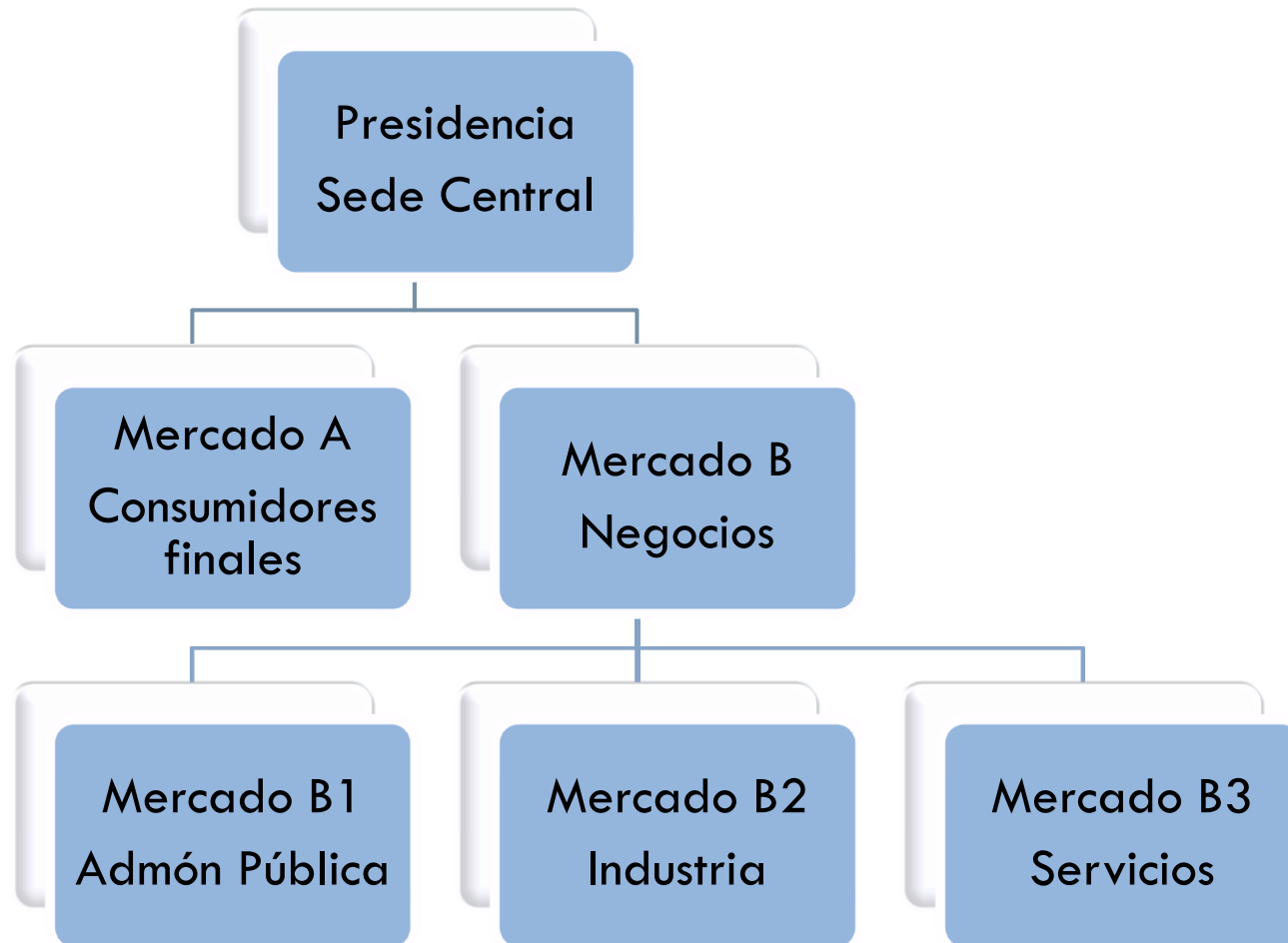
Estructura funcional



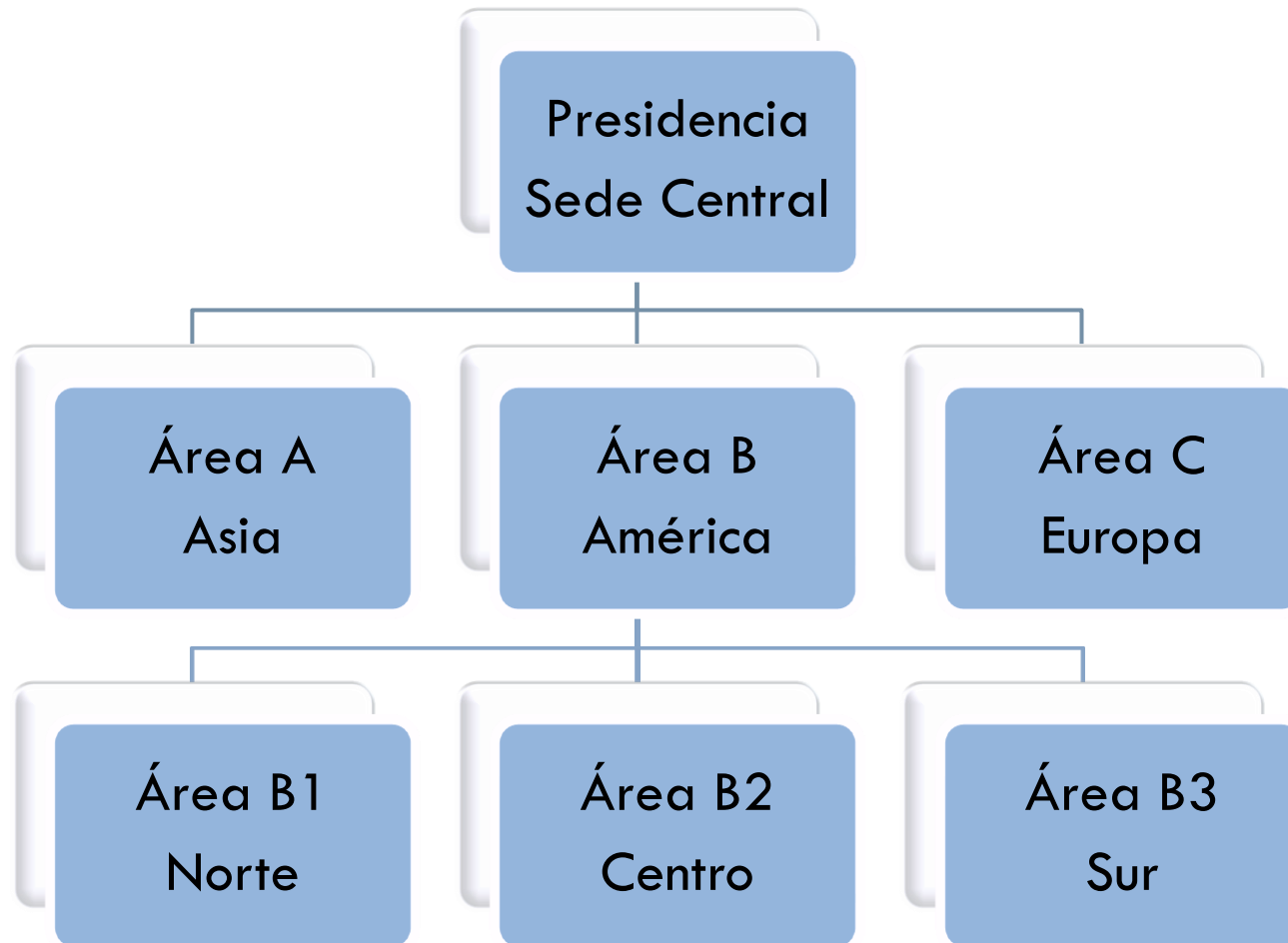
Estructura divisional: por producto



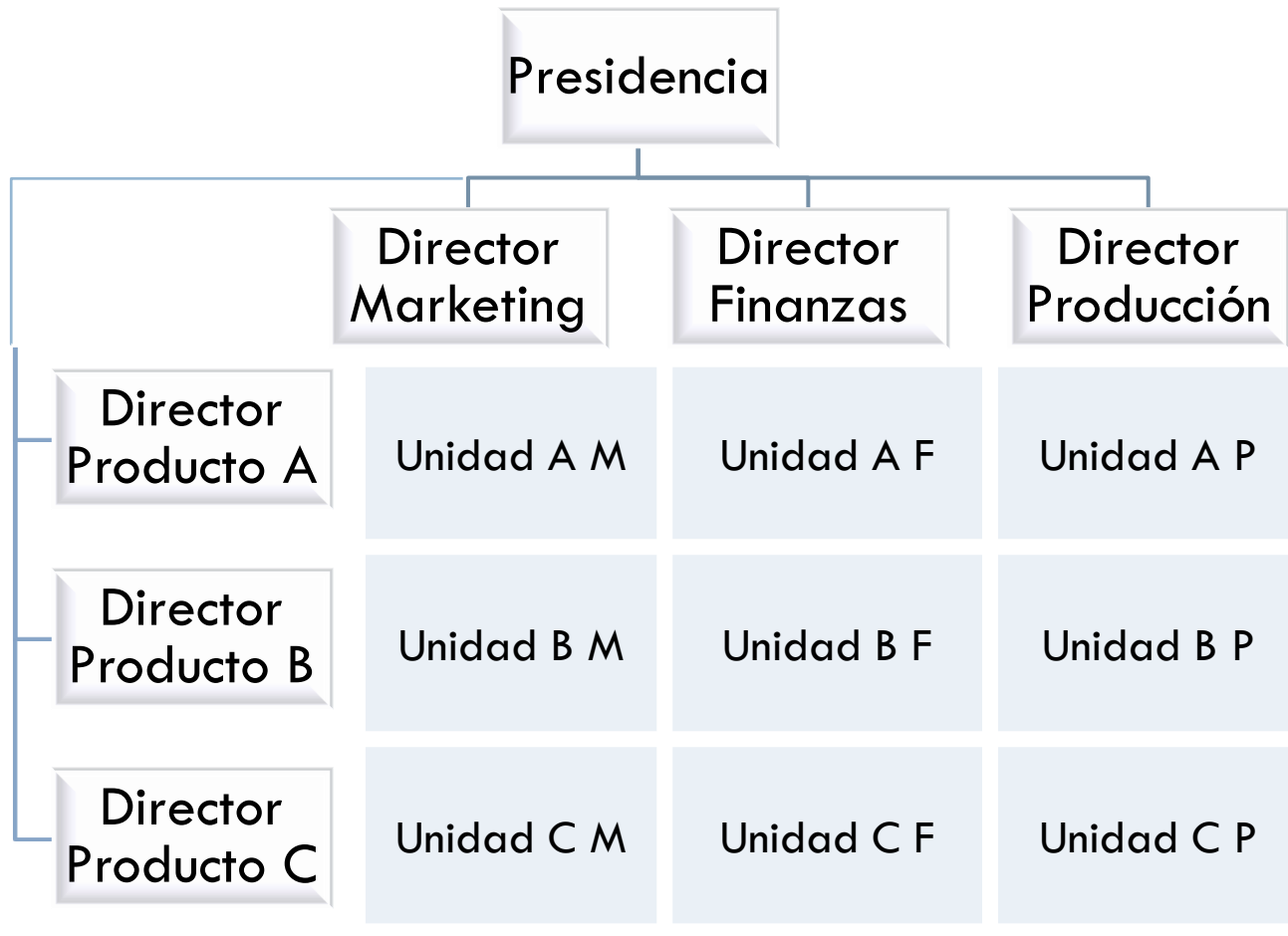
Estructura divisional: por mercado



Estructura divisional: por área geográfica



Estructura matricial



Resumen

- 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

Resumen (II)

□ Factores de Contingencia:

- ▣ Edad
- ▣ Tamaño
- ▣ Tecnología (Regulación y Sofisticación)
- ▣ Entorno (Dinamicidad, Complejidad, Hostilidad)

□ Formas Organizativas:

- ▣ Funcional
- ▣ Divisional
- ▣ Matricial