

# TEMA 4: LA FUNCIÓN DE ORGANIZACIÓN

Ingeniería, Empresa y Sociedad  
1º Grado Ingeniería Informática

ORGANIGRAMA

JERARQUÍA

TRAMO DE CONTROL

STAFF DE APOYO

CENTRALIZACIÓN

DEPARTAMENTA-  
LIZACIÓN

CADENA DE  
MANDO

AUTORIDAD

ESTRUCTURA  
MATRICIAL

UNIDAD DE  
MANDO

DIVISIÓN DEL  
TRABAJO

NORMALIZACIÓN

ESTRUCTURA  
BUROCRÁTICA

DELEGACIÓN

LÍNEA MEDIA

ESTRUCTURA  
ORGÁNICA

ÁPICE  
ESTRATÉGICO

ESTRUCTURA  
DIVISIONAL

# Objetivos

- Comprender los objetivos y 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

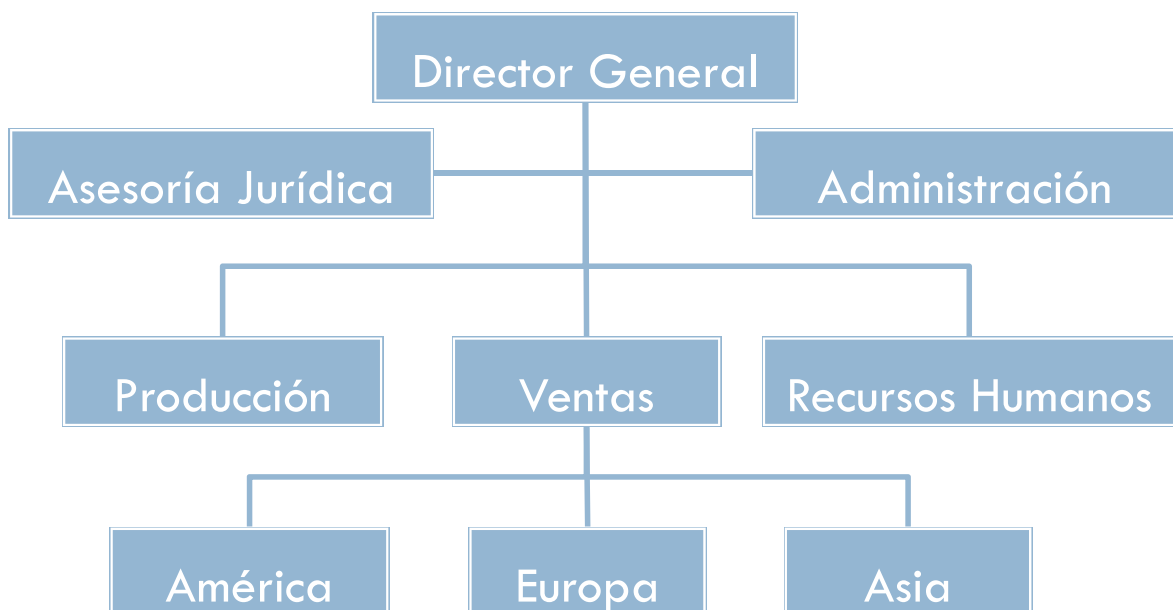
## Diseño organizativo

- Proceso mediante el cual los administradores crean la estructura organizativa (bajo principios de eficacia y eficiencia)

## Estructura organizativa

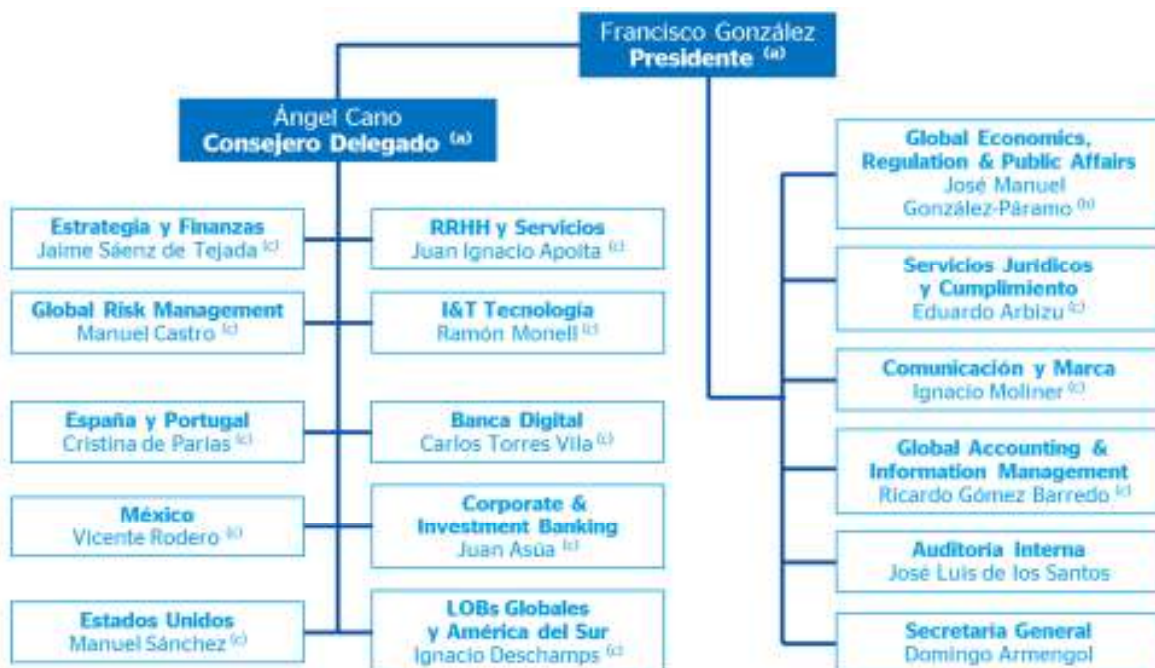
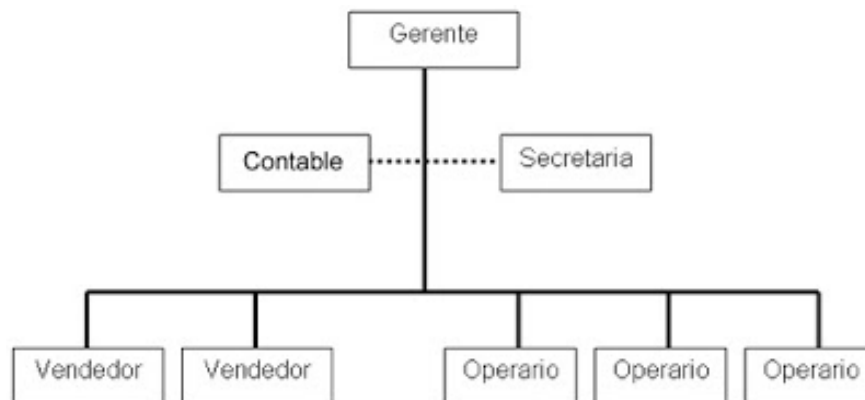
- Forma de agrupar las diferentes tareas a realizar y las relaciones que surgen por la realización de la actividad de la empresa

# Ejemplo de organigrama

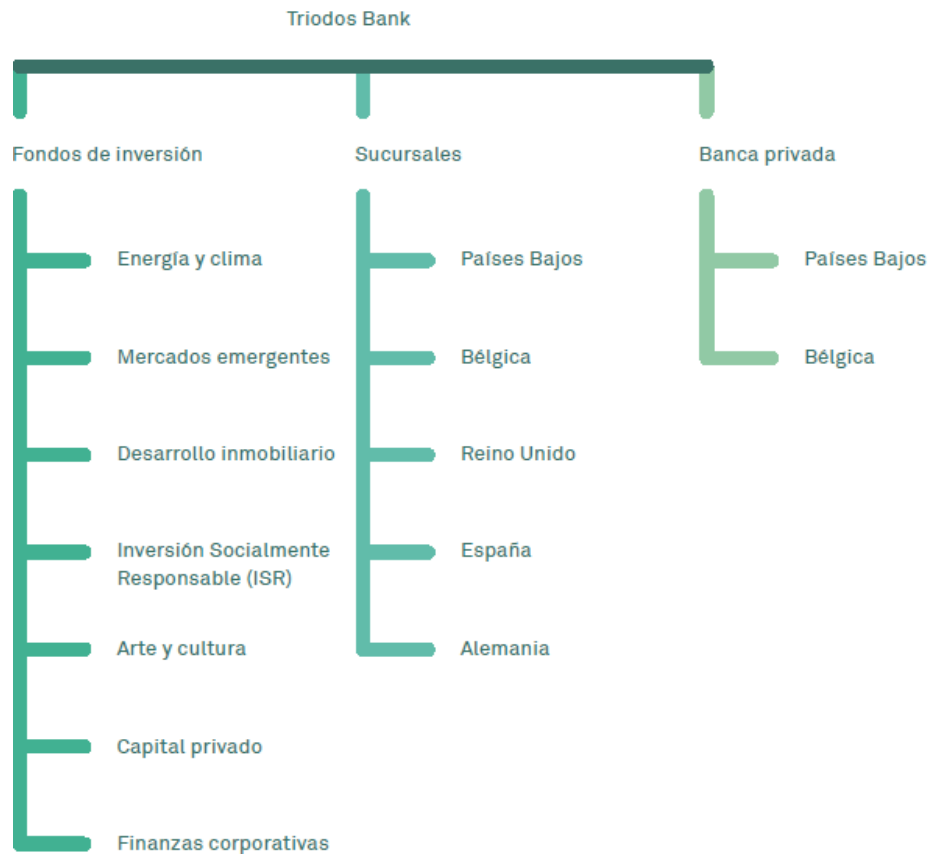


**El organigrama es la representación gráfica de una estructura organizativa.**

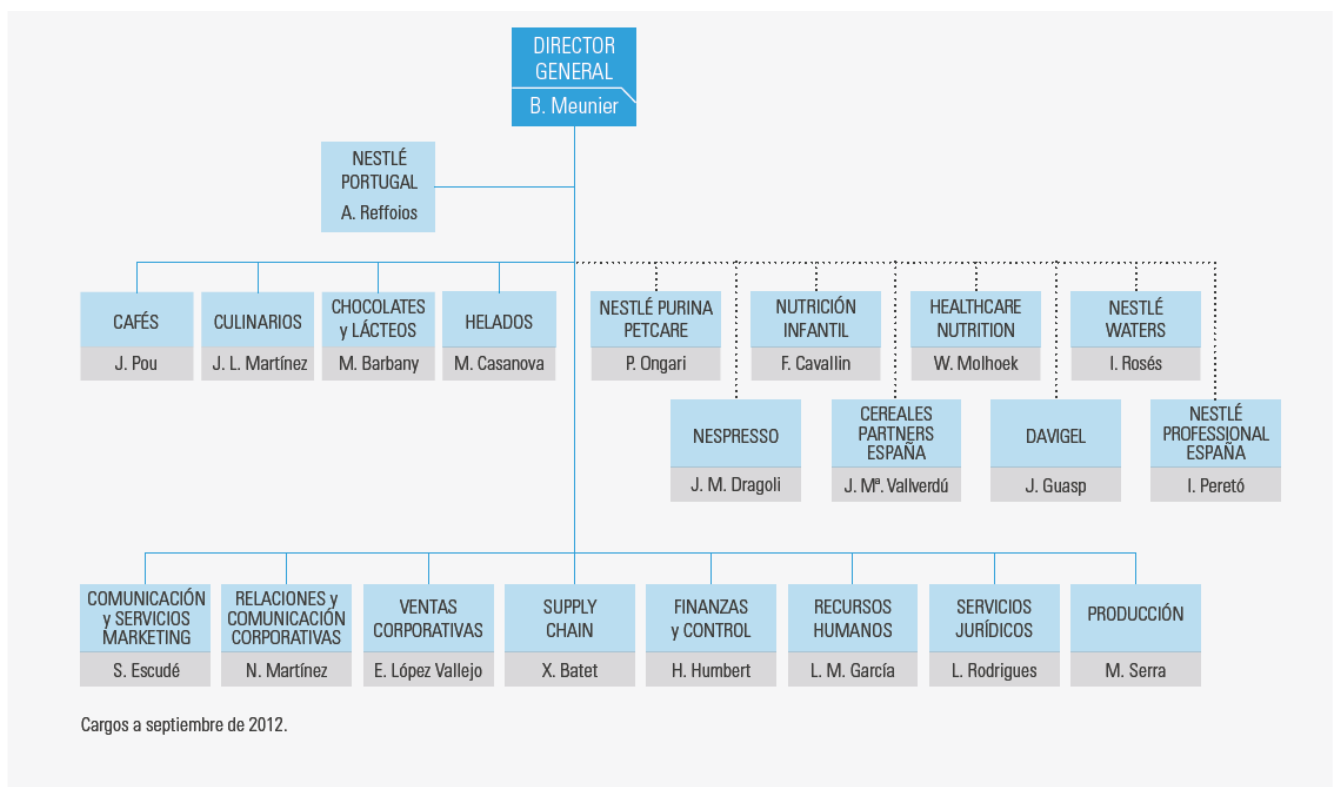
## MICROEMPRESA



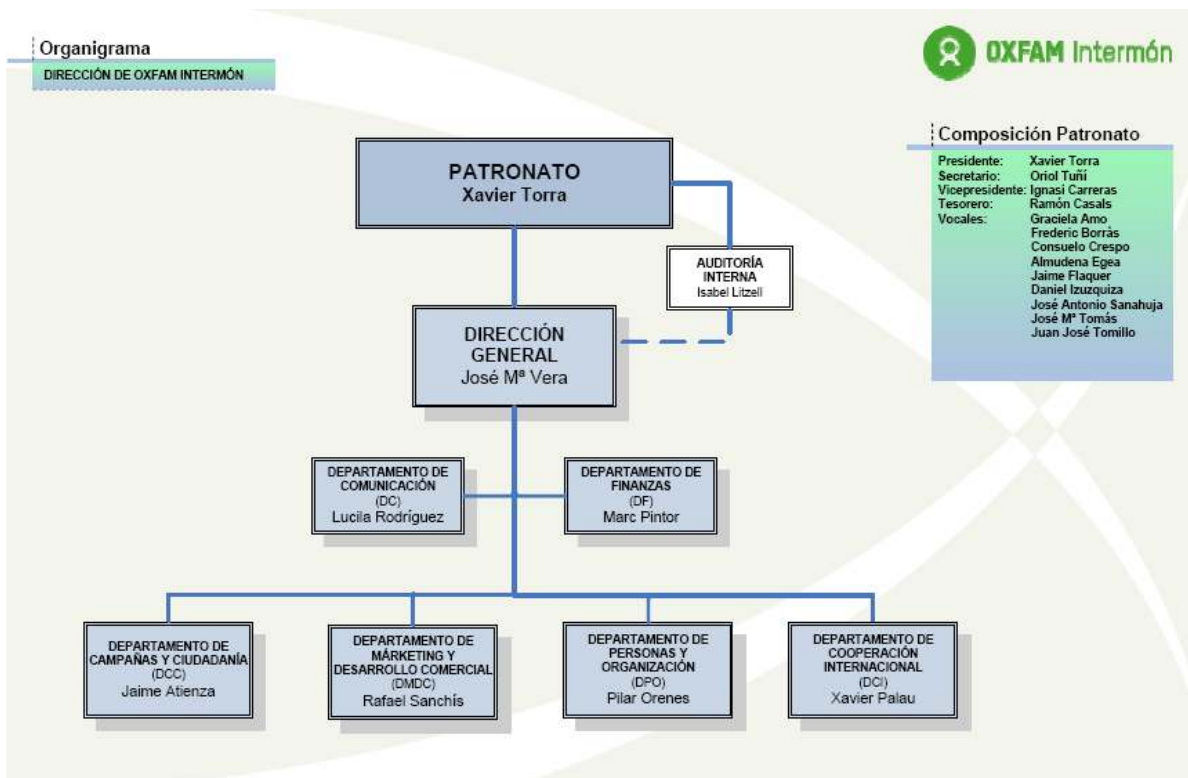
(a) Consejero Ejecutivo y Miembro del Comité de Dirección (a) Consejero Ejecutivo (c) Miembro del Comité de Dirección



<http://www.triodos-informeanual.com/es/2010/nuestrogrupo/acercadetriodosbank/estructuradelgrupotriodos.html>



[http://www.nestle.com/asset-library/documents/library/documents/corporate\\_social\\_responsibility/csv%20report\\_2011\\_spain.pdf](http://www.nestle.com/asset-library/documents/library/documents/corporate_social_responsibility/csv%20report_2011_spain.pdf)

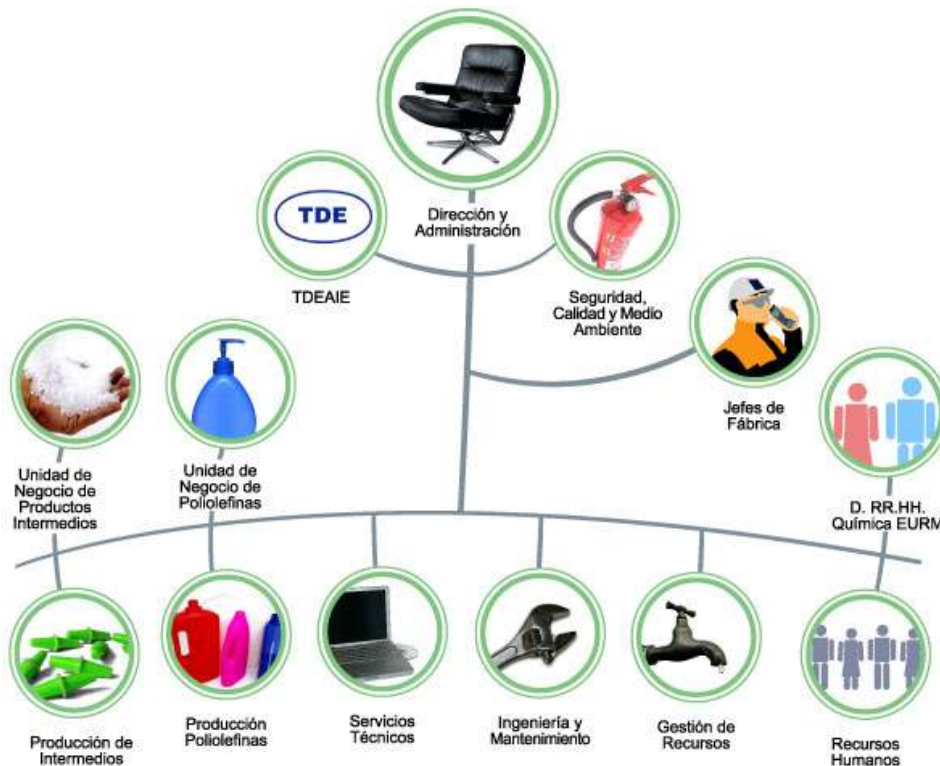


<http://www.oxfamintermon.org/es/quienes-somos/presentacion>

## REPSOL – COMPLEJO INDUSTRIAL DE TARRAGONA: REFINO



[http://www.repsol.com/es\\_es/corporacion/complejos/tarragona/canal-de-empleo/organigramas/organigrama-refino/Default.aspx](http://www.repsol.com/es_es/corporacion/complejos/tarragona/canal-de-empleo/organigramas/organigrama-refino/Default.aspx)



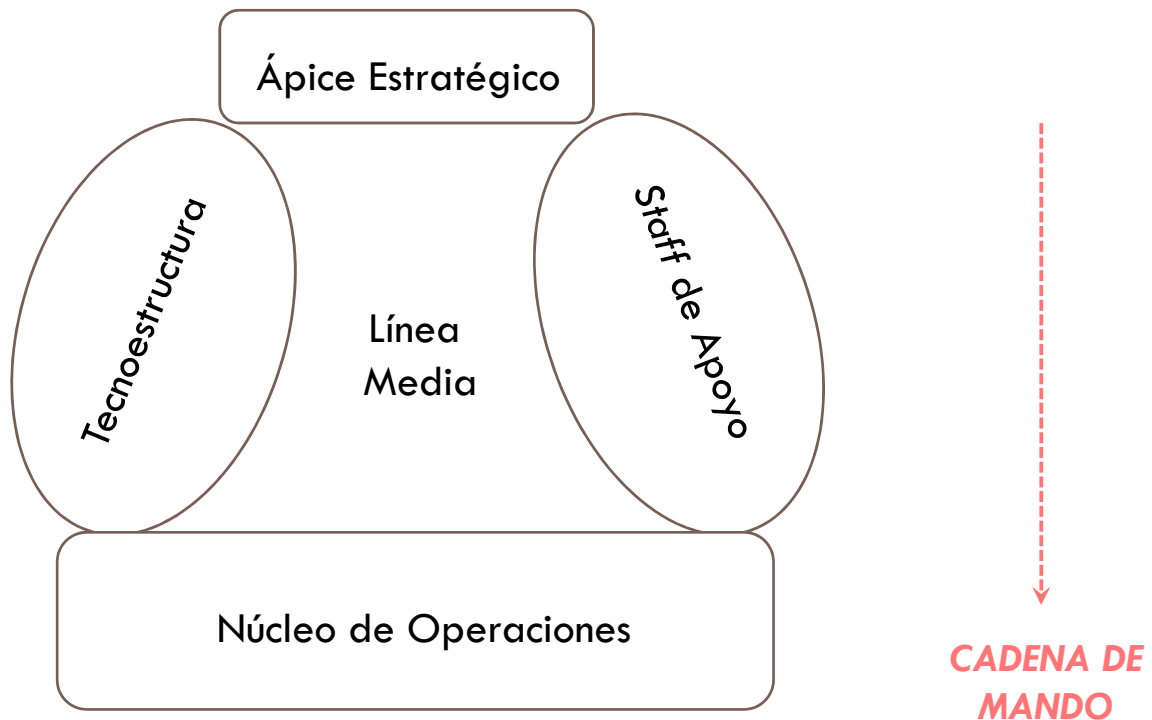
[http://www.repsol.com/es\\_es/corporacion/complejos/tarragona/canal-de-empleo/organigramas/organigrama-quimica/](http://www.repsol.com/es_es/corporacion/complejos/tarragona/canal-de-empleo/organigramas/organigrama-quimica/)

## 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



Fuente: Mintzberg (1979)

## Mecanismos de coordinación

Adaptación mutua

Supervisión directa

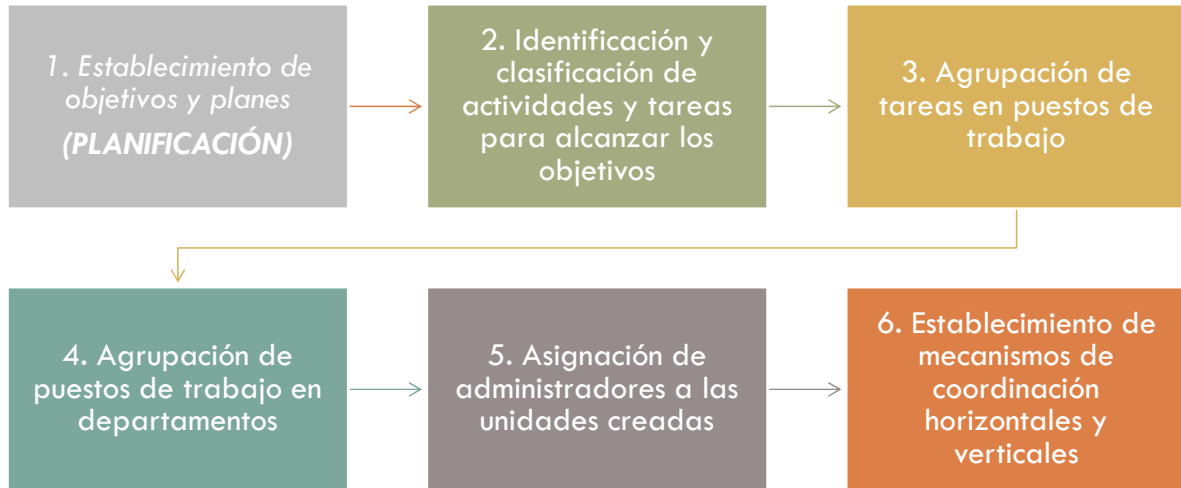
Normalización de los procesos de trabajo

Normalización de los resultados

Normalización de habilidades

Fuente: Mintzberg (1979)

# Diseño organizativo: pasos



## Dimensiones del diseño organizativo

- Dimensión vertical
  - ▣ Unidad de mando
  - ▣ Autoridad y responsabilidad
  - ▣ Tramo 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.** Elevado número de niveles jerárquicos. Existen muchos niveles diferenciados que es necesario coordinar. Complejidad vertical.
  - ▣ **Estructuras planas.** Número reducido de niveles jerárquicos. Existen muchas unidades diferenciadas, dentro de un nivel jerárquico, que han de ser coordinadas. Son estructuras sencillas. Complejidad horizontal.

# 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.

**AUTORIDAD** ↔ **RESPONSABILIDAD**

**¿AUTORIDAD = PODER?**



## Intervalo o tramo de control

- Número de personas que un responsable de departamento o unidad puede controlar **eficaz y eficientemente**.
  - ▣ Tramos amplios implican estructuras planas.
  - ▣ Tramos estrechos implican estructuras altas.

# Intervalo de control

## Factores que afectan al tramo 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

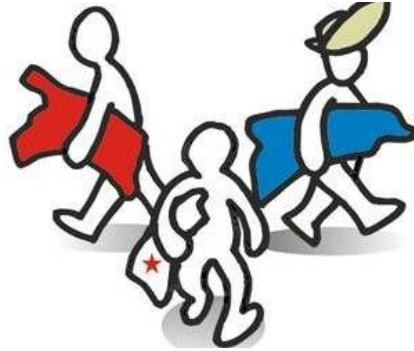
- Mayor autonomía por parte de los subordinados (motivación)

#### 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 para responder a los cambios del entorno

Libera a la alta dirección de la toma de decisiones rutinarias

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

# Descentralización (puestos de trabajo)

- Aplicado al puesto de trabajo, el concepto de descentralización nos lleva a:

## ESPECIALIZACIÓN vs. AMPLIACIÓN VERTICAL

- **Puesto especializado verticalmente:** capacidad de decisión reside en el supervisor.
- **Puesto ampliado verticalmente:** cuando se hace una delegación de autoridad en el subordinado o puesto de trabajo que ocupa.

## Dimensión horizontal

- Conjunto de decisiones que afectan al número de unidades del mismo nivel.
- La construcción de la dimensión horizontal de la estructura organizativa se apoya en:
  - ▣ División del trabajo
  - ▣ Departamentalización

# División del trabajo

---



# División del trabajo

---



Ford T, vehículo presentado en 1908 por el industrial Henry Ford. Fue el primer vehículo en producirse de manera masiva, mediante el sistema de cadena de montaje, siendo producido mediante la aplicación de las teorías del **taylorismo**.



# División del trabajo

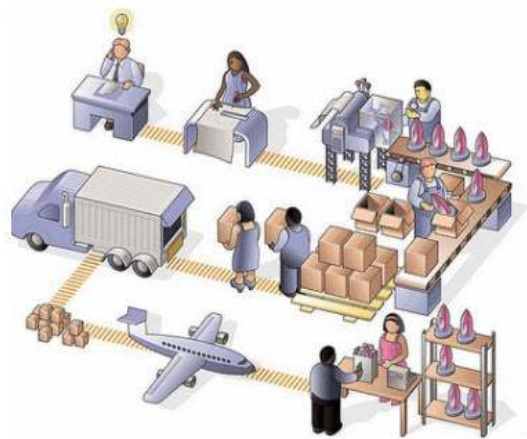
- Proceso mediante el cual una tarea es fraccionada en varias subtareas y cada una es realizada por un individuo diferente.

- **Especialización horizontal**

- Ventaja: más productividad
- Inconveniente: monotonía

- **Ampliación horizontal**

- Ventaja: motivación
- Inconveniente: requerimientos más exigentes



## División del trabajo

- ¿Cuál crees que es la tendencia hoy en día? Piensa en un trabajador en una empresa del sector TIC. Ponle nombre a ese puesto.
- ¿Cómo crees que es su puesto, **especializado horizontalmente**, o **ampliado horizontalmente**?
- ¿Y en cuanto a la dimensionalidad **vertical** del puesto? ¿Especializado o ampliado?

# Departamentalización

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



## Departamentalización: CRITERIOS DE AGRUPACIÓN

### 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 / mercados

- 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

# Estructuras organizativas según el entorno

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

## Estructuras organizativas y métodos de coordinación según el entorno

		Estabilidad	
		Estable	Dinámico
Complejidad	Complejo	Descentralizada Burocrática (normalización de habilidades)	Descentralizada Orgánica (adaptación mutua)
	Simple	Centralizada Burocrática (normalización de los procesos de trabajo)	Centralizada Orgánica (supervisión directa)

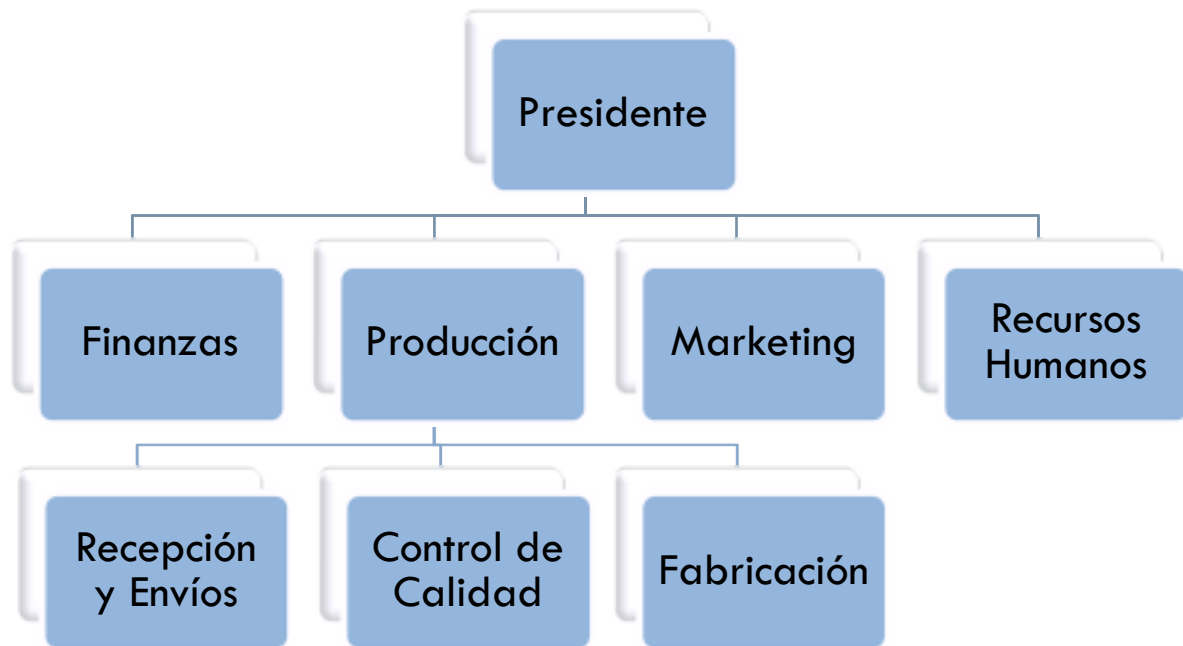
# Formas organizativas

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

## Estructura funcional

- Trabajadores (unidad): mismas habilidades, mismas tareas, mismos equipamientos.
- Centralización de decisiones.
- Ventajas:
  - ▣ Coordinación y comunicación dentro de la unidad.
  - ▣ Sinergias de aprendizaje y experiencia.
- Inconvenientes:
  - ▣ Dificultad coordinación entre unidades.
  - ▣ Centralización: decisiones más lentas.
  - ▣ Estructuras altas.
- Adecuada cuando:
  - ▣ Un solo producto o una línea de productos similares.
  - ▣ Entorno simple y estable.
  - ▣ No es necesaria alta interdependencia entre unidades.
  - ▣ Tecnología que dé lugar a procesos rutinarios.

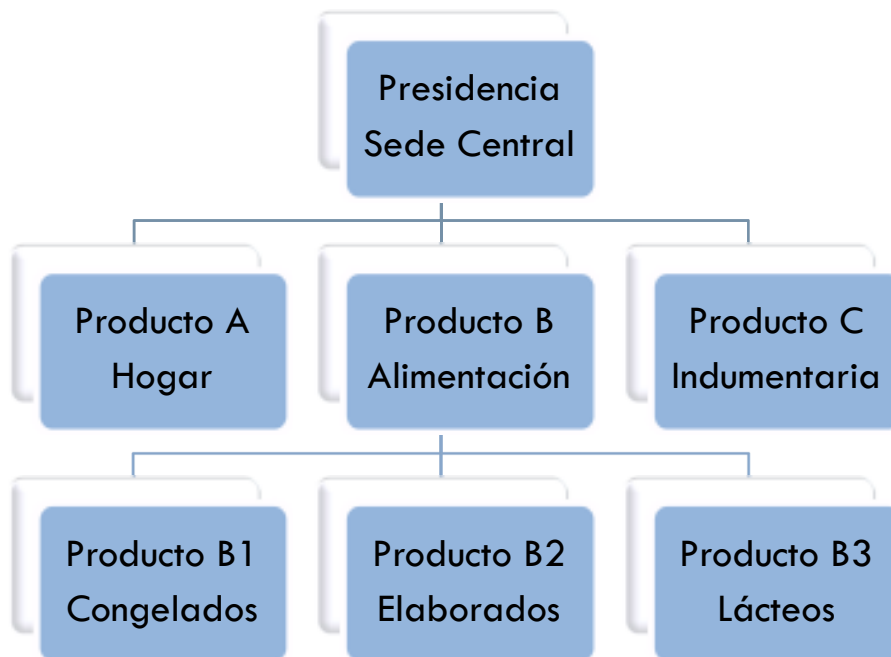
# Estructura funcional



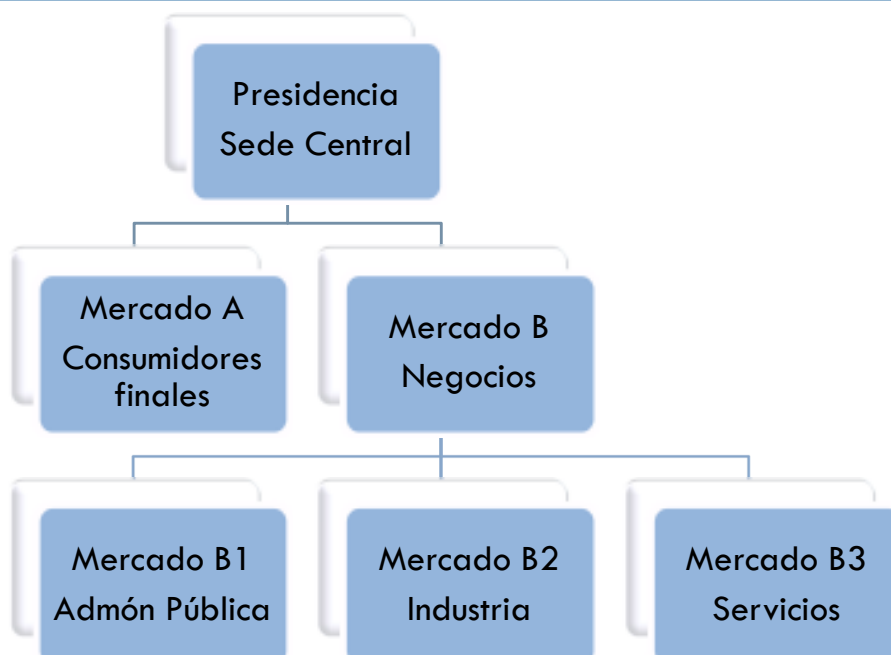
# Estructura divisional

- Diversificación, crecimiento.
- Agrupa unidades y departamentos en base a núcleos de negocio estratégicos de la empresa → Unidades = divisiones autónomas.
- Unidad central conserva funciones de forma centralizada (decisiones inversión-financiación).
- Ventajas:
  - ▣ Adaptación a las exigencias del mercado (autonomía toma decisiones)
- Inconvenientes:
  - ▣ Reduce sinergias y economías de escala.
  - ▣ Duplicación funciones en cada división.
  - ▣ Dificultad comunicación y flujos de información y recursos entre divisiones.
- Adecuada cuando:
  - ▣ Diversificación
  - ▣ Entorno no estable (dinámico)

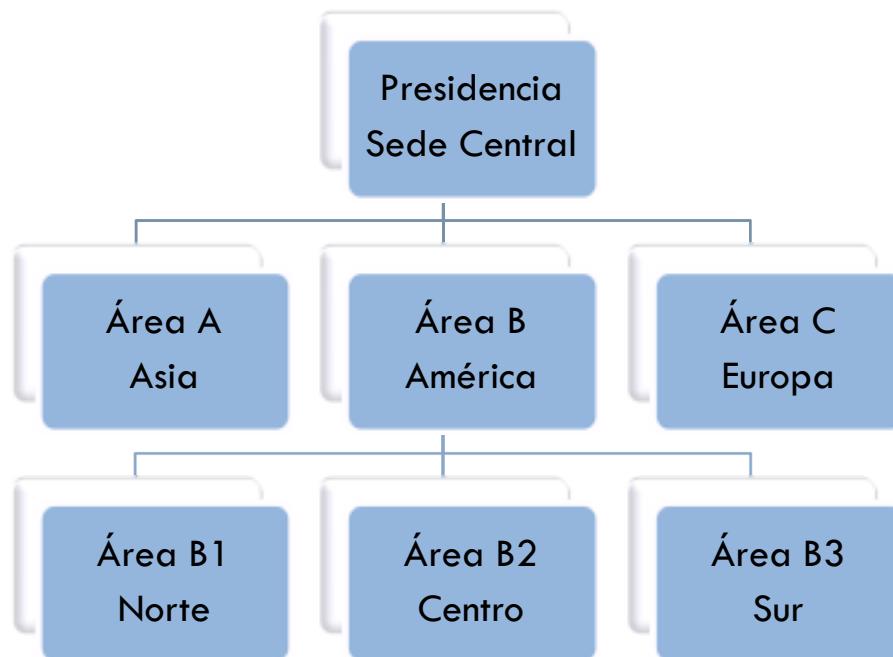
# Estructura divisional: por producto



# Estructura divisional: por mercado



# Estructura divisional: por área geográfica



## Estructura matricial

- Combina dos (o más) criterios en un mismo nivel jerárquico a la hora de realizar la agrupación de tareas en unidades o departamentos.
- Objetivo: flexibilidad.
- Habitualmente:
  - ▣ (1) Funcional
  - ▣ (2) Unidades de negocio
- Rompe el principio de unidad de mando (conflictos, disfunciones...)
- Permite que trabajadores con perfiles o formaciones funcionales diferentes participen en los mismos proyectos o unidades.
- Entornos complejos y dinámicos.



# Estructura matricial



## Resumen (I)

- 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