



## TEMA 3:

# Diseño organizativo y dirección de recursos humanos

1. Organización, entorno y estrategia del negocio.
2. Decisiones de recursos humanos.

*Capítulo 3, excepto los puntos 3.2.2; 3.2.3; 3.2.4 y 3.2.5.*

**Departamento de Gestión de Empresas**



exc

5.

# TEMA 3:

## Diseño organizativo y dirección de recursos humanos

```
graph TD; A[TEMA 3: Diseño organizativo y dirección de recursos humanos] --> B[¿Cómo organizamos las relaciones de trabajo?]; B --> C[¿Cómo conseguir que el capital humano sea una ventaja competitiva para la empresa?];
```

- ¿Cómo organizamos las relaciones de trabajo?

- ¿Cómo conseguir que el capital humano sea una ventaja competitiva para la empresa?

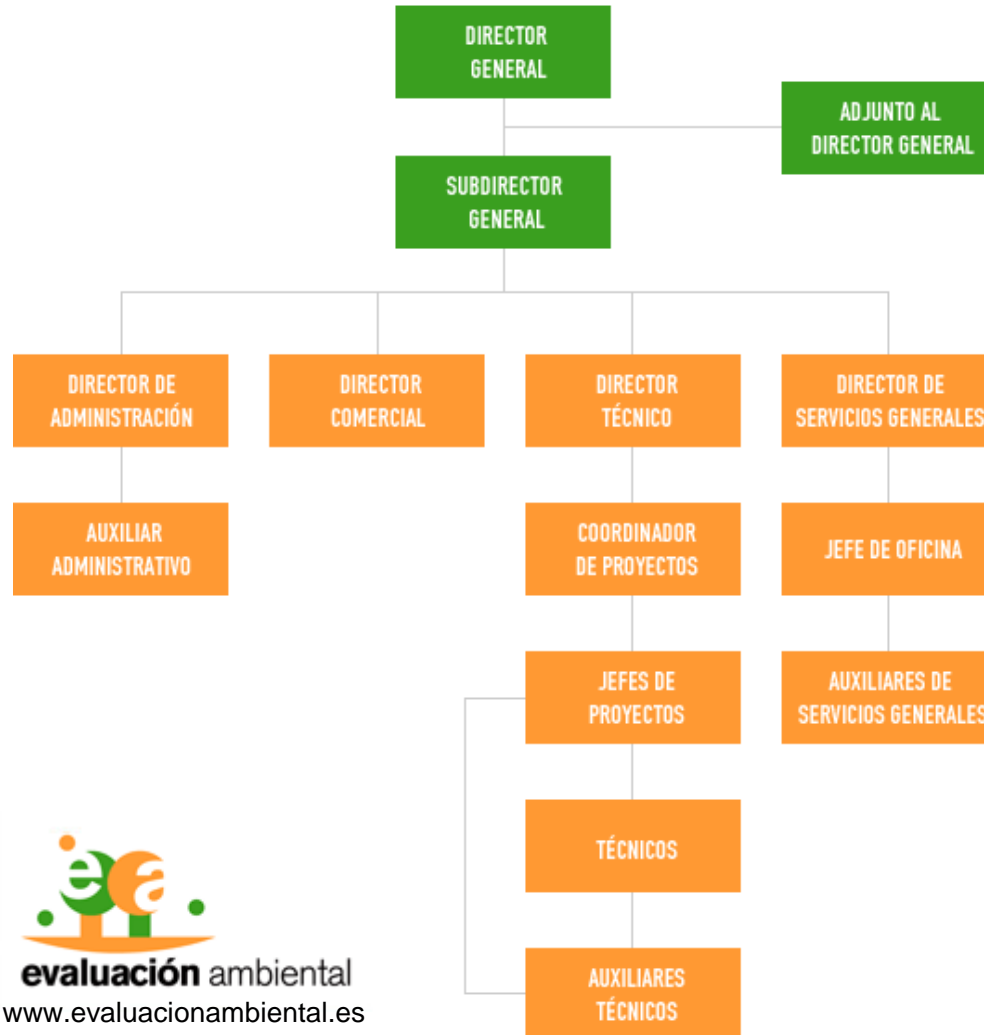
# 1. Organización, entorno y estrategia del negocio

El **diseño organizativo** consiste en **estructurar las relaciones de trabajo** entre los empleados con objeto de alcanzar los objetivos estratégicos.



# 1. Organización, entorno y estrategia del negocio

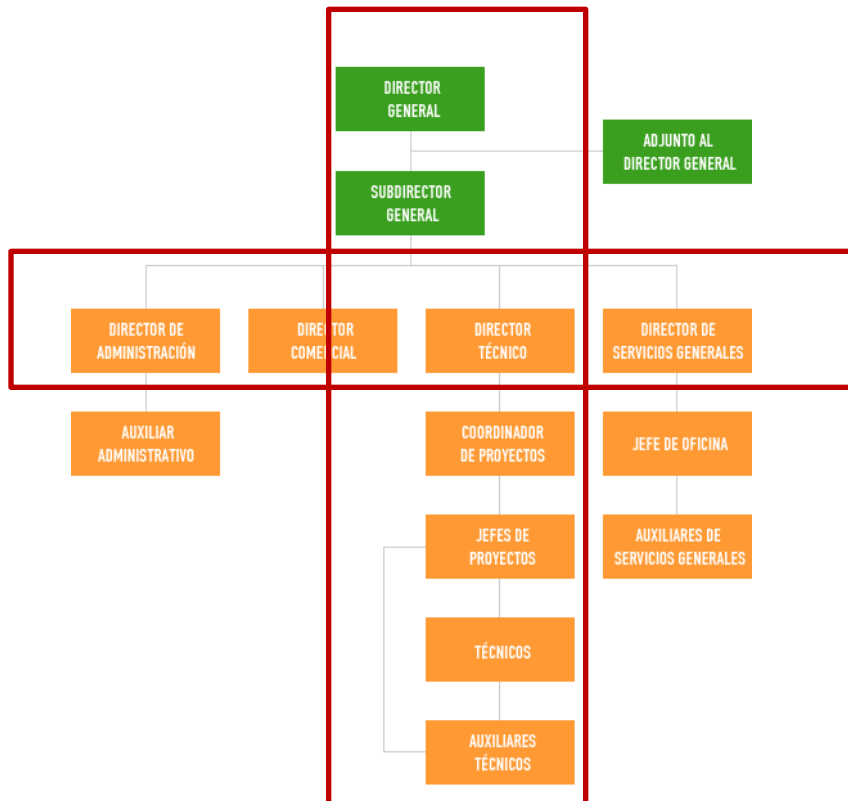
Las características básicas de la estructura se describen en el **organigrama**. Ésta es la **representación visual** de los puestos de trabajo y cómo se han ordenado.



# 1. Organización, entorno y estrategia del negocio

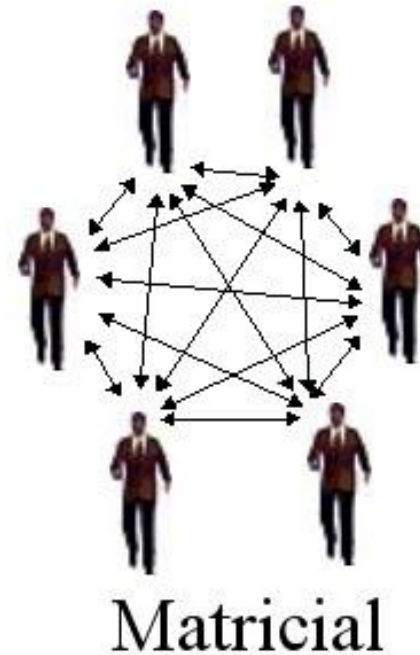
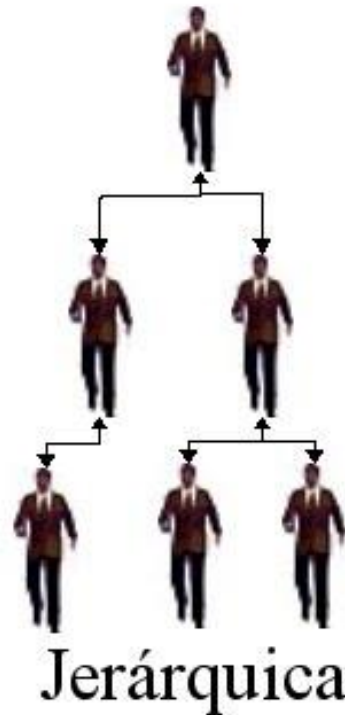
El diseño de la estructura organizativa conlleva:

- La **diferenciación vertical** de **relaciones formales**, que determina la **línea jerárquica** de autoridad.
- La **diferenciación horizontal** de **tareas** en departamentos.
- Los **mecanismos de integración**, que facilitan la **coordinación** de las personas y departamentos.



*“Diseñar estructuras organizativas adecuadas para una estrategia determinada es un elemento **clave** para logra **el éxito** de la empresa, pues la estructura sigue a la estrategia”* (Chandler, 1962)

# 1. Organización, entorno y estrategia del negocio



**Diversos diseños** organizativos favorecen el cumplimiento de **objetivos también distintos**. Una estructura funcional favorece la eficiencia a través de la especialización de las tareas, aunque obstaculiza la flexibilidad y la innovación.

# 1. Organización, entorno y estrategia del negocio

## Diseño vertical

Consiste en especificar las **relaciones de dependencia** que vinculan a las personas y departamentos de una organización.

Está formada por:

### a) **Jerarquía de autoridad o cadena de mando**

- Se concede a los puestos, no a los individuos.
- Especifica claramente a quién ha de informar cada persona en la organización.

### b) **Grado de centralización**

- Se refiere a la concentración de la autoridad.
- Al delegar autoridad se descentraliza ésta.
- Debe ajustarse a la estrategia corporativa.

# 1. Organización, entorno y estrategia del negocio

## a) Jerarquía de autoridad o cadena de mando

Es la **línea ininterrumpida de autoridad** que conecta a todos los miembros de la organización, **desde la cúspide hasta la base**, que indica la **relación jerárquica** entre ellos.

Conceptos:

- **Autoridad:** **derecho formal y legítimo** de un gerente para **tomar decisiones, emitir órdenes y asignar recursos** a fin de conseguir los resultados deseados.
- **Responsabilidad:** **la otra cara de la moneda** de la autoridad. Es el deber de **aceptar las obligaciones de una tarea** asignada.
- **Rendición de cuentas:** mecanismo por el que **se integran** la autoridad y la responsabilidad. Significa que las personas con autoridad y responsabilidad están obligadas a **comunicar y justificar los resultados a sus superiores** en la línea de mando.
- **Exigibilidad:** el superior tiene derecho de esperar que el subordinado efectúe el trabajo y el derecho a adoptar acciones correctivas si es necesario



## b) Grado de centralización

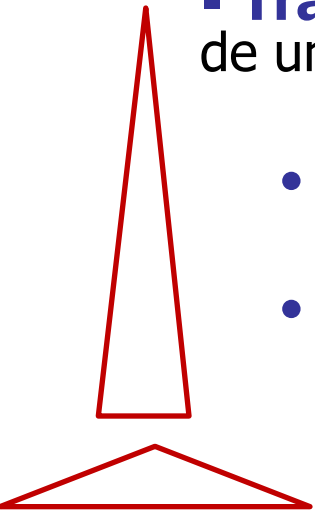
▪ **Delegación:** proceso de **conceder autoridad y responsabilidad** a una persona, grupo o equipo, de nivel inferior para actuar en ciertos casos.

Ventajas

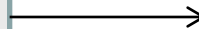
Barreras  
psicológicas

▪ **Tramo de control:** número de empleados bajo las órdenes **directas** de un superior inmediato.

- Tramos reducidos → **pirámide organizativa pronunciada.**
- Tramos amplios → **organización más plana** (tipo peine).



7  
subordinados/gerente



30 ó más  
subordinados/gerente

# 1. Organización, entorno y estrategia del negocio

## Problemas que presenta una **jerarquía piramidal**:

- Problemas de **coordinación** y **comunicación** entre los distintos niveles, retrasando la toma de decisiones y distorsionando la información.
- **Desmotivar** a los mandos intermedios, que gozan de poca autoridad delegada.
- **Aumentar el número de trabajadores** indirectos (staff) para realizar las tareas de supervisión, que no añaden valor al producto.

### ➤ **Ahoga la innovación**

- Sin embargo la **centralización** es más adecuada en épocas de crisis o si la empresa está al borde del fracaso.

# 1. Organización, entorno y estrategia del negocio

## Diseño horizontal

A medida que las tareas de la organización incrementan su grado de complejidad, ésta tiene que **subdividirse en unidades más pequeñas o departamentos**.

Tipos de departamentos:

- **Departamentos de línea:** cuya responsabilidad afecta a las principales actividades de la empresa.

Tratan directamente con los bienes y servicios primordiales de la organización: elaboran productos, los venden o brindan servicio a los clientes.

Generalmente cuentan con mucha autoridad y poder dentro de la organización.

- **Departamentos de apoyo (staff):** proporcionan habilidades especializadas como apoyo para los departamentos de línea.

Ejemplos: departamento de investigación, jurídico, contabilidad, relaciones públicas y RRHH.

# Grupo OHL – Servicios Ingeniería



Prestamos servicios en todas las áreas de la ingeniería industrial como se observa en el organigrama adjunto:



# 1. Organización, entorno y estrategia del negocio

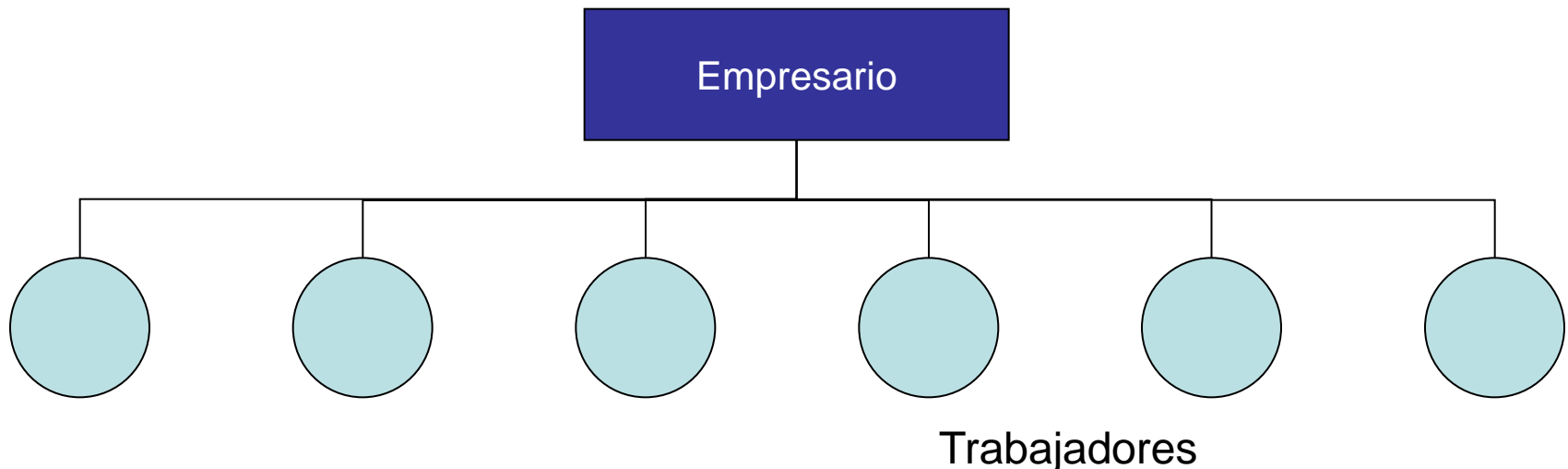
Según el diseño horizontal pueden distinguirse las siguientes estructuras organizativas:

- **Simple**
- **Funcional**
- **Divisional**
- **Matricial**

# 1. Organización, entorno y estrategia del negocio

## Estructura simple

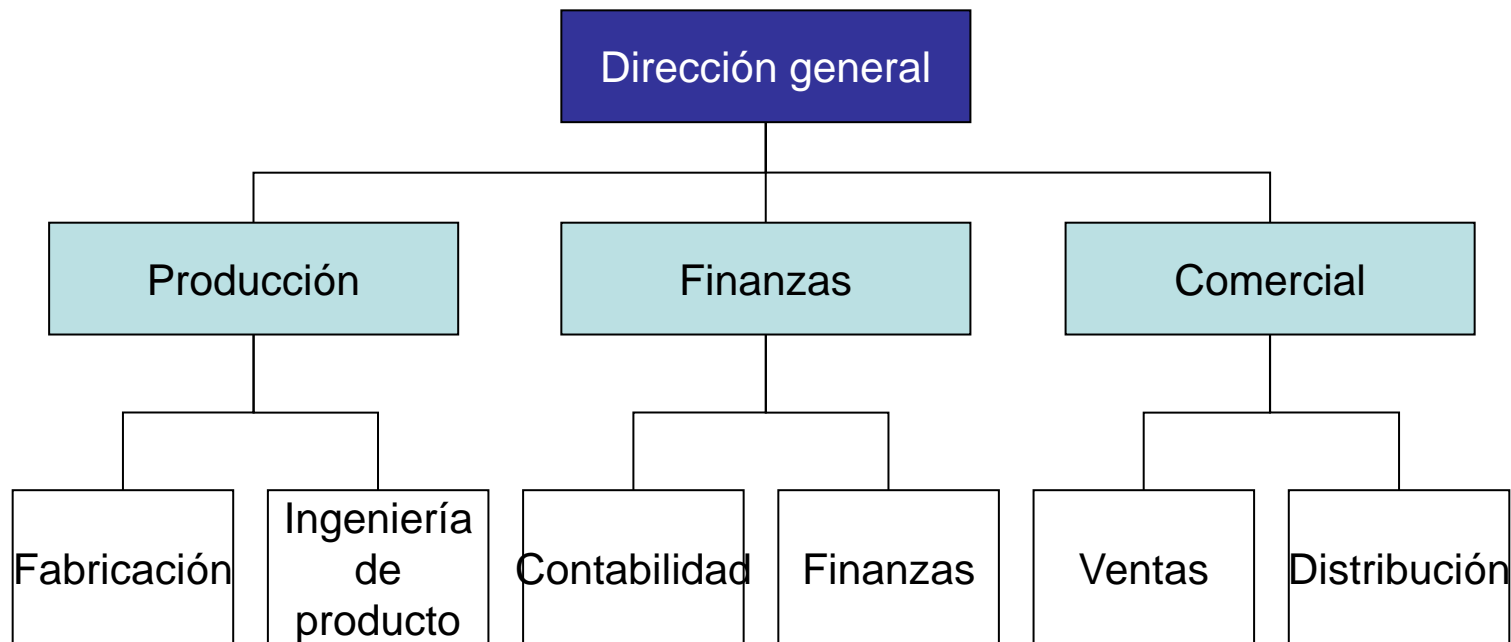
- No es una estructura en el sentido formal del término.
- Caracteriza a muchas **pequeñas empresas**, donde la dirección coincide con la propiedad.
- Bajos niveles de formalización y complejidad y escasa división del trabajo.
- Toma de decisiones muy centralizada.



# 1. Organización, entorno y estrategia del negocio

## Estructura funcional

- Especialmente adecuada para empresas con un **bajo grado de diversificación** y preferiblemente con **un único negocio: empresas medianas y con grama de productos relativamente pequeña**.
- Su principal característica es que **sus unidades se definen alrededor de áreas de especialización**, determinadas por funciones o tareas, habilidades, conocimientos, o medios de producción utilizados.
- Dado que los departamentos dependen mucho unos de otros y que la actividad de la empresa requiere una coordinación estrecha de los mismos, estas organizaciones **tienden a concentrar la toma de decisiones en la alta dirección**.



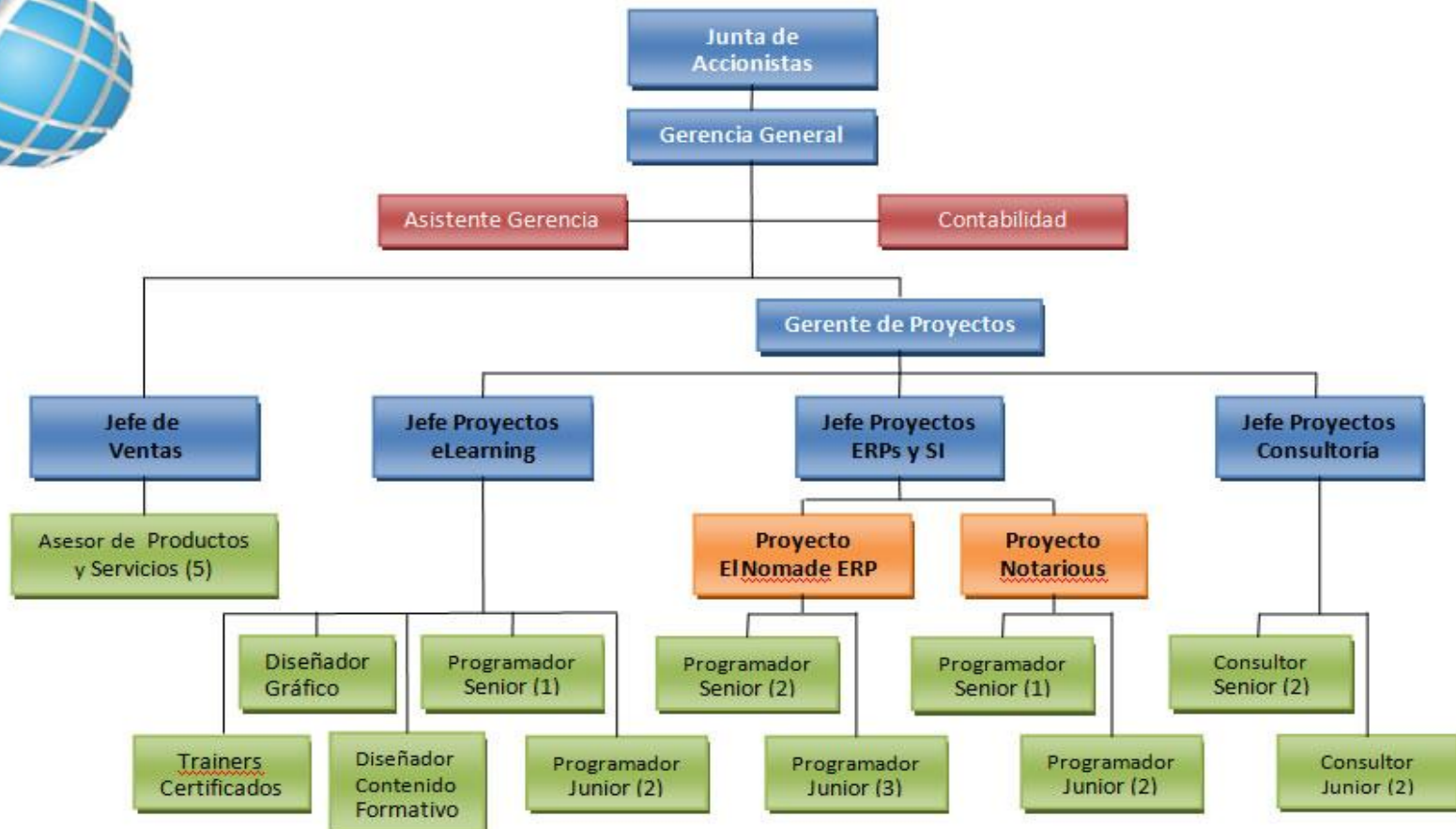


# Orbitum Net



**Toma el control de tu empresa AHORA!**

El día a día y el trabajo diario para cumplir con tus clientes no se permiten confundir como sistemas. Con nuestros sistemas tendrás tu empresa en la palma de tu mano desde siempre.



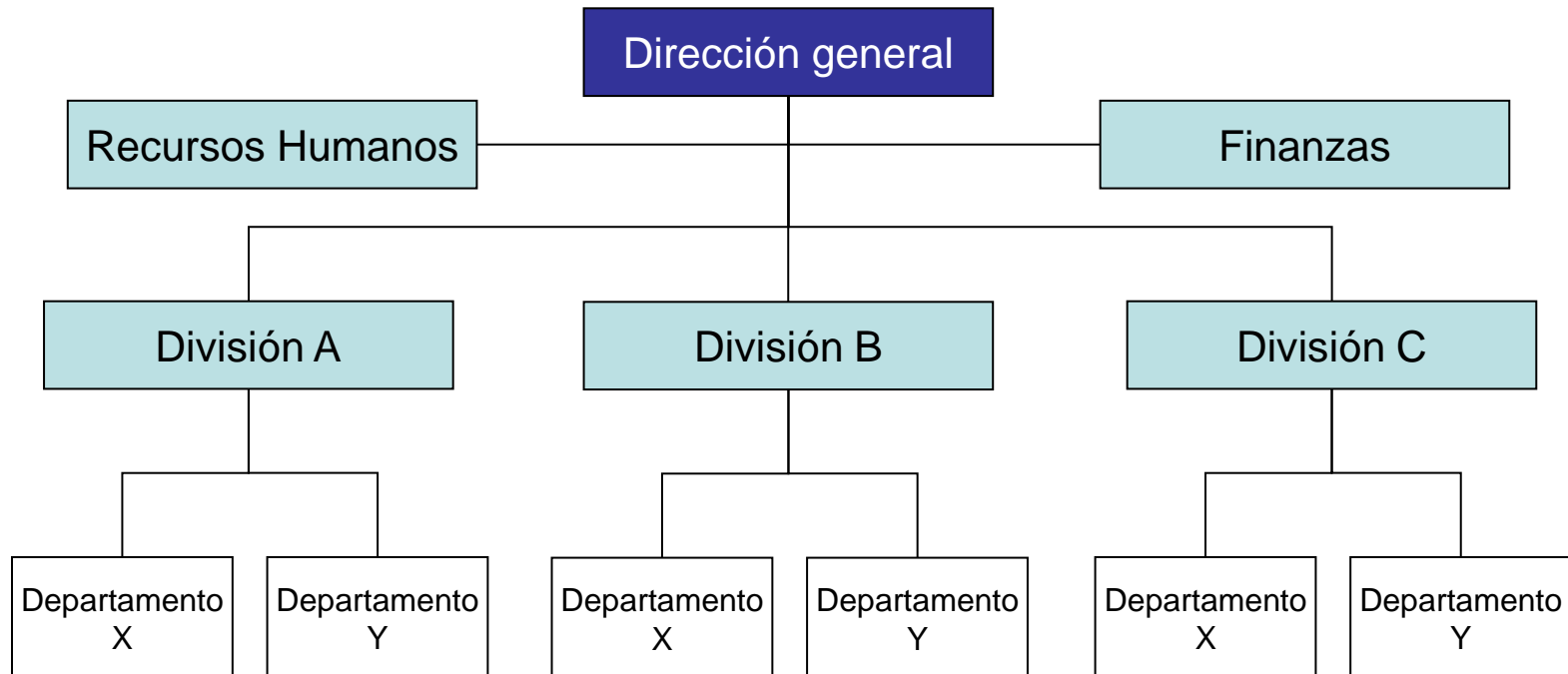


# 1. Organización, entorno y estrategia del negocio

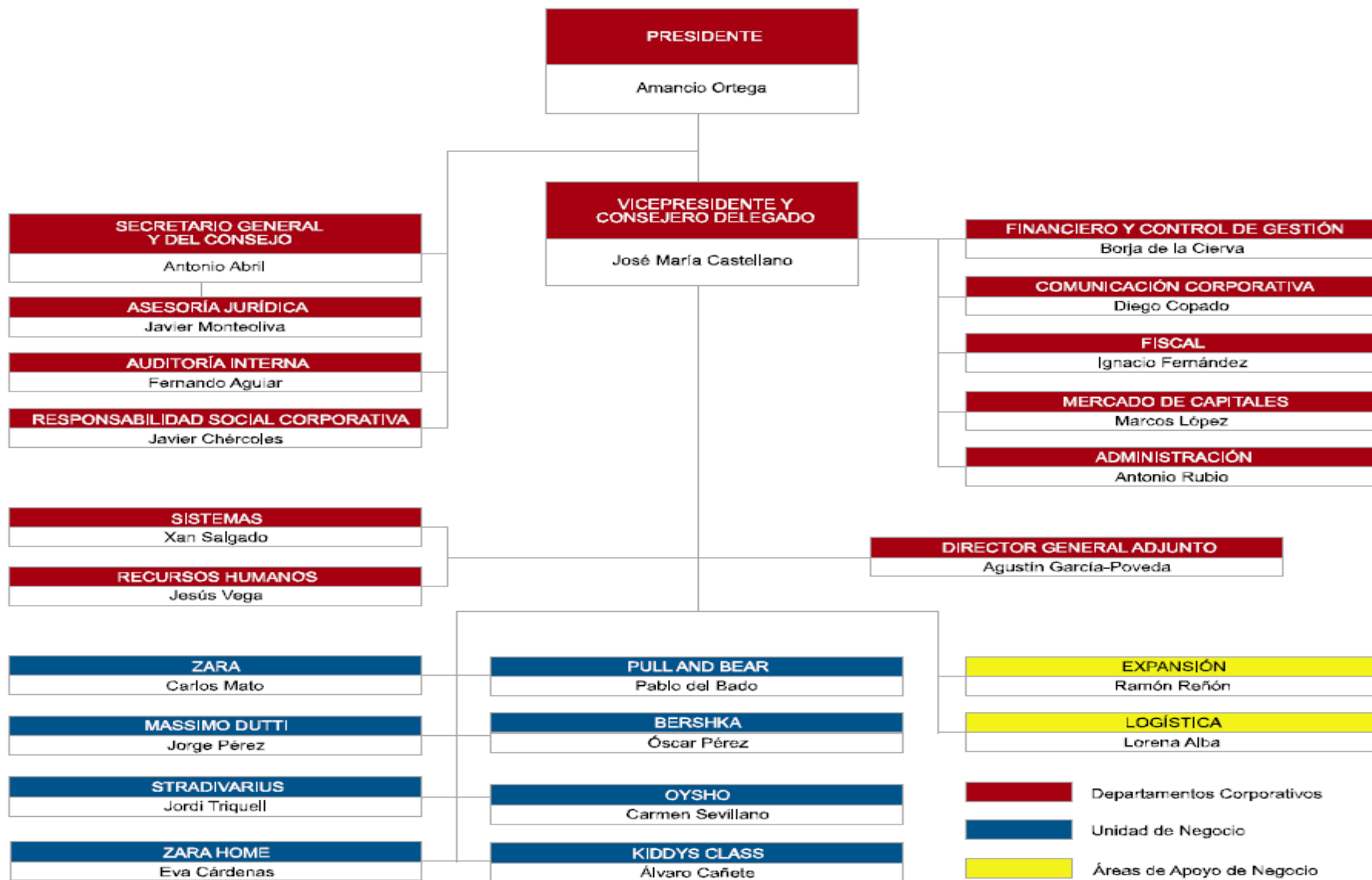
## Estructura **divisional**

- Se caracteriza por la creación **de unidades básicas**, llamadas **divisiones** que se organizan alrededor de **productos** o **mercados**.
- Las **divisiones** tienen una **gran autonomía** para definir su respectiva estrategia competitiva y tomar todas las decisiones de carácter operativo.

La **sede central** se limita a la **asignación de recursos** y al **control de las divisiones a partir de los resultados**.



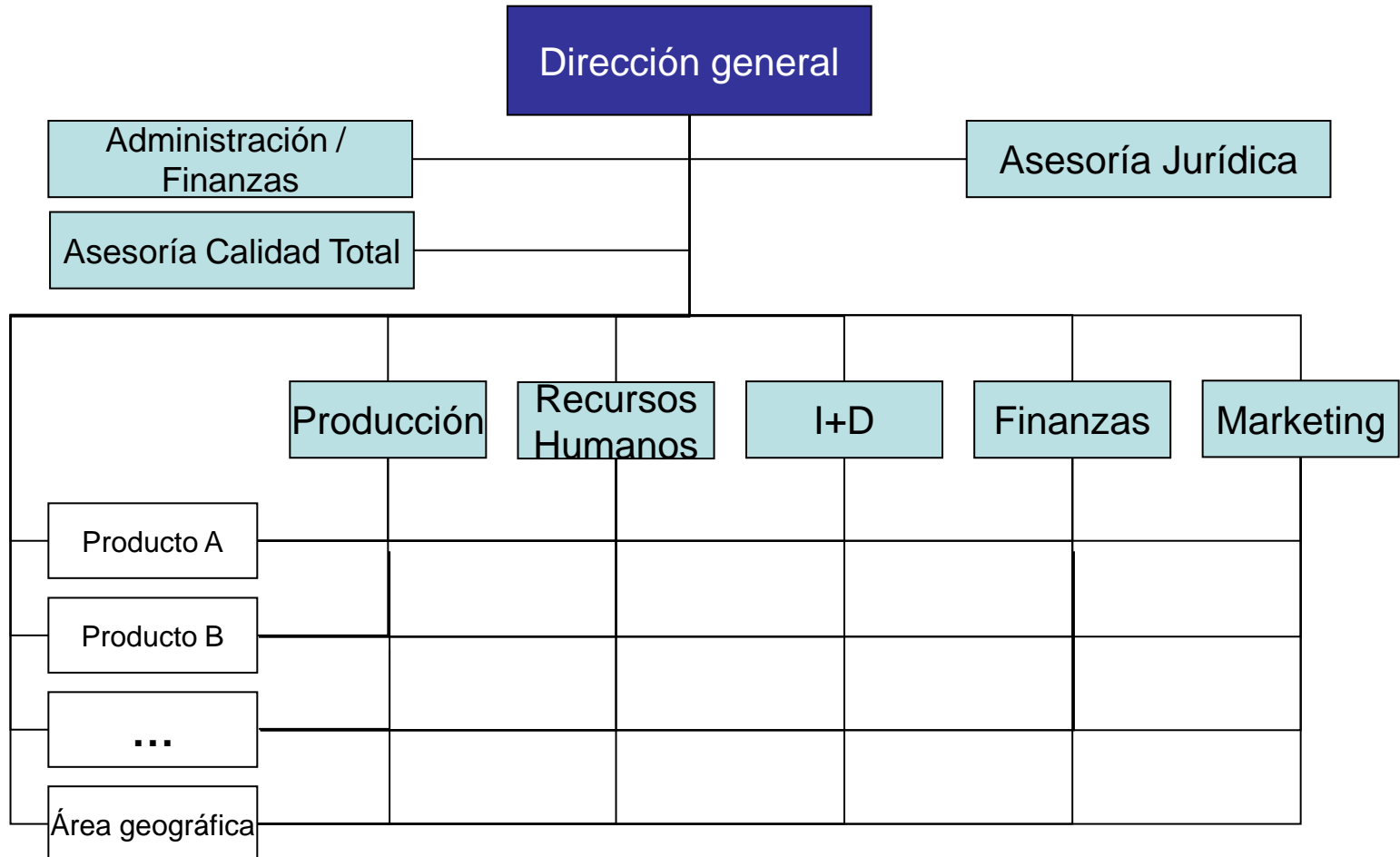
# Organigrama Inditex



# 1. Organización, entorno y estrategia del negocio

## Estructura **matricial**

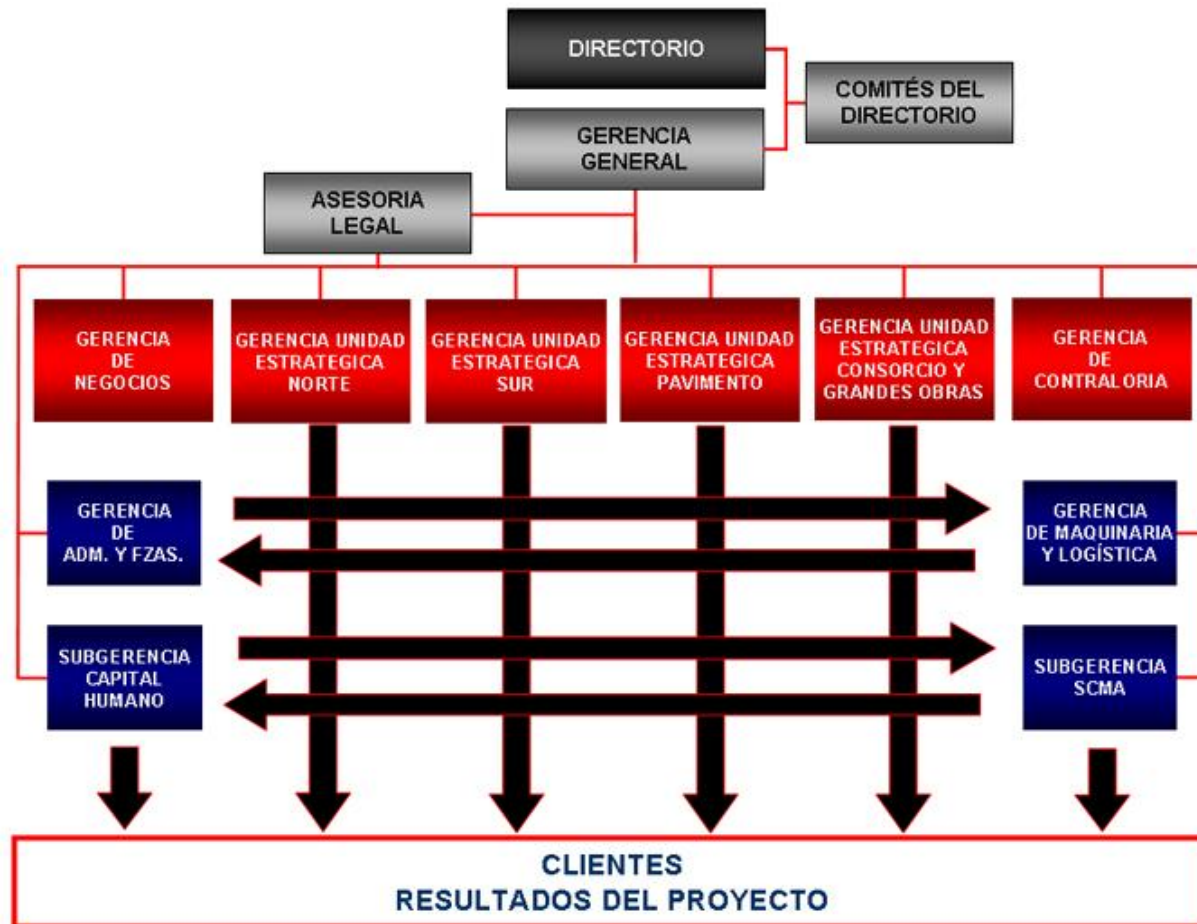
- Su característica distintiva es la **ruptura del principio de unidad de mando** ya que los miembros de la organización pueden depender jerárquicamente de dos o más departamentos.



# EMIN -Servicios de Ingeniería y Construcción

[http://www.emin.cl/index.asp?Categoriald=1\\_11\\_86](http://www.emin.cl/index.asp?Categoriald=1_11_86)

La empresa ha desarrollado una estructura matricial basada en unidades de negocios y de apoyo, capaces de proporcionar soluciones integrales a la medida de las necesidades de sus clientes. Para ello posee actualmente, un equipo de trabajo multidisciplinario superior a las 1.500 personas, distribuidas en los distintos proyectos y oficinas.



## 2. Decisiones de recursos humanos

**¿Cómo conseguir que el capital humano se convierta en fuente de ventaja competitiva?**



### **DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS**

Filosofía, políticas y prácticas que usa una organización en relación a su capital humano.

- 1. Selección y contratación**
- 2. Capacitación y desarrollo profesional**
- 3. Revisión y evaluación del desempeño**
- 4. Compensación (retribución)**
- 5. Estructurar las relaciones de trabajo entre empleados**

## 2. Decisiones de Recursos Humanos

El **capital humano** contempla una combinación de:

- **Competencia:** **conocimientos** y **habilidades** de las personas.
- **Compromiso:** **motivación** de los trabajadores para ejecutar correctamente la tarea asignada y permanecer leales a la empresa.

de los empleados de la empresa para llevar a cabo la tarea que recae bajo su responsabilidad.

El capital humano puede ser:

- **Genérico:** valioso en diferentes actividades y para cualquier empleador.

➤ Los empresarios son reacios a invertir en su formación.

- **Específico:** conocimientos y habilidades valiosos para una empresa en particular y para una actividad concreta.

## 2.-Decisiones de Recursos Humanos

Para ser fuente de ventaja competitiva, el capital humano debe ser:

- Valioso (Las empresas invierten en recursos humanos para mejorar los conocimientos y habilidades de los trabajadores y así aumentar su productividad)
- Escaso
- Difíciles de imitar (equipos)
- No sustituible

## **2. Decisiones de Recursos Humanos**

**Inversión en recursos humanos (conocimientos)**

**problemas:** 1º) no separación en propiedad de conocimientos entre empresa y trabajador; 2º) control limitado del contrato sobre servicios del trabajador.

**La fuga de trabajadores**, además de drenar el capital humano de la organización, provee a los competidores de trabajadores ya formados, portadores de conocimientos y/o de secretos de relevancia industrial.



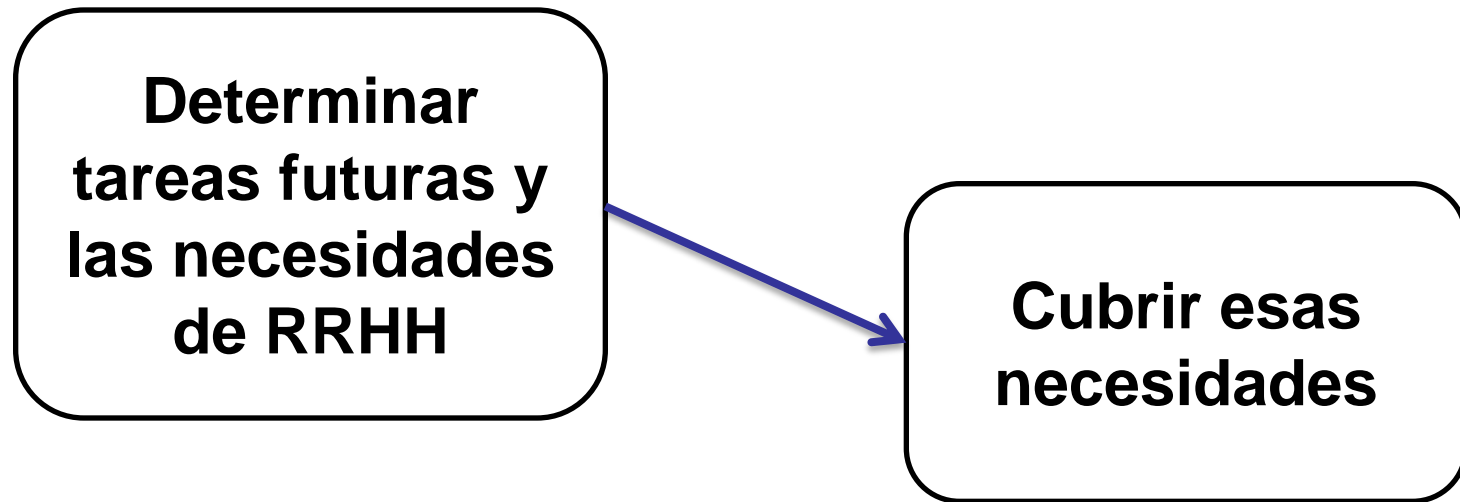
- **José Ignacio López de Arriortúa** ([Amorebieta](#), [Vizcaya](#), [18 de enero](#) de [1941](#)) es un ingeniero [español](#).
- **Biografía**
- Nació en [Amorebieta](#) el [18 de enero](#) en 1941. En 1966 se doctora en [Ingeniería industrial](#) por la [Escuela de Ingenieros Industriales](#) de [Bilbao](#). Empezó trabajando para [Firestone](#) en [Basauri](#). Habla cinco idiomas. En 1969 se casó con Margarita Urquiza, hija del alcalde de Busturia.
- En 1980 fue contratado por [General Motors](#) ya que la empresa decidió instalarse en [Figueroas](#) ([Zaragoza](#)) y ascendió en esta empresa hasta ser jefe mundial de compras. A partir de entonces fue conocido como *Superlópez*. Al principio fue alabado dentro de los negocios por su estrategia de compras en empresas tan destacadas como [Opel](#), General Motors y el consorcio [Volkswagen](#) y por sus revolucionarios sistemas de gestión. Pero se pasó a Volkswagen, que lo nombró vicepresidente. General Motors lo acusó de fraude, [espionaje industrial](#) y robo de documentos confidenciales –planes de fábricas y prototipos– para llevarlos a Volkswagen (1996), y Arriortúa fundó ese mismo año la Consultoría Grupo López Arriortúa. El proceso se cerró en 1997 con un acuerdo entre las dos multinacionales, por el que Volkswagen se comprometía al pago de cien millones de dólares y a comprar componentes a GM por valor de mil millones de dólares durante siete años y se sobreseyó definitivamente en 1998. Entre sus méritos como ejecutivo hay que señalar que consiguió acabar con una de las mayores crisis de la historia de General Motors y sacó a Volkswagen de los números rojos en sólo dos años.
- Su máxima aspiración era colocar una planta automovilística en su localidad natal, en ella quería implantar un nuevo concepto que consistía en que los proveedores se encargaban de montar ellos mismos las piezas en los vehículos, alcanzándose un hipotético coste cero en el [ensamblaje](#). La decisión de la cúpula automovilística fue instalarla en [Polonia](#) por sus bajos costes.
- El [8 de enero](#) de [1998](#) el coche en el que viajaba colisionó contra un camión en [Cogollos](#) ([Burgos](#)). Estuvo 40 días sin memoria y 3 meses hospitalizado. Después de recuperarse del accidente se retiró a [Busturia](#).

## 2. Decisiones de Recursos Humanos

**La competitividad** procedente del capital humano emana más de los equipos que de las personas,... un equipo es único e inimitable, constituye un recurso intangible y **fuentes de ventaja competitiva.**

## 2. Decisiones de Recursos Humanos

La **planificación de recursos humanos** implica pronosticar las **necesidades de recursos humanos** de la organización y elaborar los procedimientos necesarios para satisfacerlas.



Ante la **incertidumbre** de predecir esas necesidades, las empresas recurren a trabajadores eventuales, horarios flexibles, EREs, ...

## 2. Decisiones de Recursos Humanos

### Análisis de puestos

**Puesto**: **unidad de trabajo** que **sólo un empleado** tiene la obligación de realizar.

1. **Descripción del puesto** (tareas, deberes y responsabilidades)
2. **Especificaciones del puesto** (habilidades, capacidades y otras características necesarias)

### Diseño de puestos

Determina cómo mejorar la **motivación** y el **desempeño** de los RRHH.

Un ejemplo clásico de un puesto desmotivante es los que ofrecen las cadena de montaje,...

## 2. Decisiones de Recursos Humanos

### ENFOQUE CLÁSICO TAYLORISMO

### TENDENCIA ACTUAL MEJORA CONTINUA



1. Especialización
2. Pocas habilidades
3. Poca capacidad de decisión (centralización)
4. Puestos individuales

1. Variedad de tareas y de habilidades (rotación y ampliación del puesto)
2. Enriquecimiento del puesto
3. Autonomía (descentralización)
4. Trabajo en equipo

Ambos diseños son coherentes y en general las empresas tienden a utilizar básicamente uno u otro dependiendo de distintos factores:

Tamaño, procesos productivos, estabilidad o no del entorno, carácter innovador o tradicional, centrada en costes o en diferenciación, etc.

## 2. Decisiones de Recursos Humanos

Para mejorar la motivación y el desempeño, y por tanto la **productividad** del empleado en el trabajo, la dirección de recursos humanos puede utilizar el rediseño de puestos a través de:

- **Rotación** (más variedad en su trabajo)
- **Ampliación del puesto** (más tareas)
- **Enriquecimiento del puesto** (tareas más profundas)

La retroalimentación del puesto es el grado en que la persona recibe información directa y clara acerca de la efectividad con que realiza su trabajo.

## 2. Decisiones de Recursos Humanos

### ENFOQUE CLÁSICO TAYLORISMO

### TENDENCIA ACTUAL MEJORA CONTINUA



1. Especialización
2. Pocas habilidades
3. Poca capacidad de decisión (centralización)
4. Puestos individuales

1. Variedad de tareas y de habilidades (rotación y ampliación del puesto)
2. Enriquecimiento del puesto
3. Autonomía (descentralización)
4. **Trabajo en equipo**

(+)

(-)

- **Creatividad**
- Flexibilidad
- Eficiencia
- Mayor autonomía
- Motivación
- Comportamientos solidarios.
- **Retención del talento en la empresa.**

- **Valores:** Efecto polizón y otros comportamientos insolidarios.
- **La inteligencia emocional de los equipos es más complicada que la individual.**

# LAS CINCO DISFUNCIONES DE UN EQUIPO

