



UNIDAD V

ADMINISTRACIÓN RRHH: ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL



MICROAMBIENTE:

Estructura Organizativa

ORGANIZACIÓN: Proceso que consiste en crear la estructura de la organización.

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL:
Distribución formal de empleos dentro de la organización.

DISEÑO ORGANIZACIONAL: Desarrollo o cambio de la estructura de una organización.



MICROAMBIENTE: Estructura Organizativa

= RED JERÁRQUICA

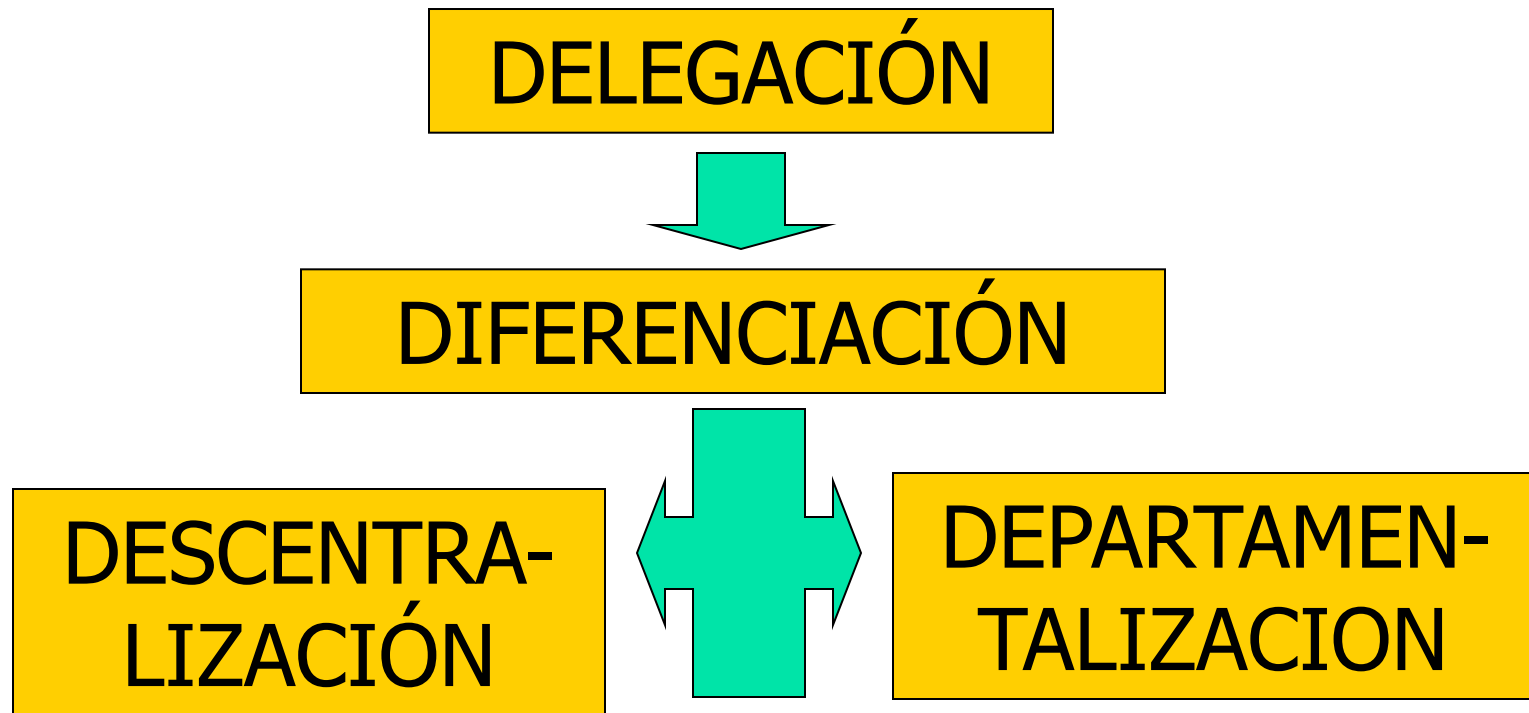
Pauta vertical de:

Trabajo, Personas, Recursos físicos

que contribuyen a la ejecución de las
misiones de la organización

MICROAMBIENTE:

Diseño de la Estructura Organizativa





MICROAMBIENTE: Diseño E.O.


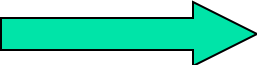
DELEGACIÓN

Proceso de dividir el trabajo de un superior entre él mismo y sus subordinadores (adm. y oper.) a fin de:

- Lograr especialización (adm y oper)
- Mantener adecuados alcances de control:
 - Capacidad del administrador
 - Capacidad de sus subordinados
 - Naturaleza de la misión

MICROAMBIENTE: Diseño E.O.

DELEGACIÓN

- Quien delega sigue siendo responsable
- Responsabilidades que no se delegan:
 - Controlar o revisar
 - Registrar
 - Definir lo que se delega
- Tipos de responsabilidades:
 - Parcial  cumplir la **tarea**
 - Total  cumplir el **objetivo**





MICROAMBIENTE: Diseño E.O.

DIFERENCIACIÓN

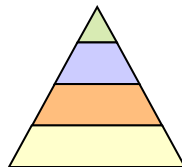
Separación de UR según trabajo ejecutado

MODELO BIDIMENSIONAL

EO Vertical

DECISIONES

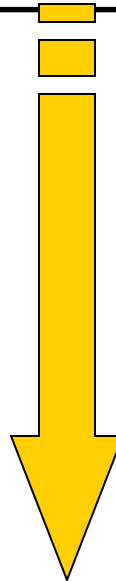
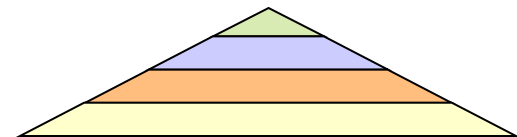
Descentralización



EO Horizontal

ACT. OPERATIVAS

Departamentalización





MICROAMBIENTE: Diseño E.O.

DESCENTRALIZACIÓN

Considerable delegación de autoridad
y responsabilidad a fin de crear
UR complejas.

Centralizar

supone concentrar decisiones y que los
subordinados se limiten a ejecutar tareas



MICROAMBIENTE: Diseño E.O.

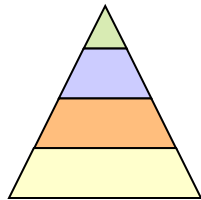
Factores de la **DESCENTRALIZACIÓN:**

- Capacidad de delegar y asumir decisiones
- Tamaño de la organización
- Diversificación de productos y servicios
- Eficacia de la comunicación interna
- Sistema de control de gestión adecuado

MICROAMBIENTE: Diseño E.O.

CENTRALIZACIÓN

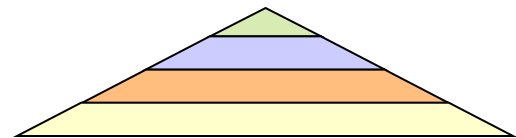
Concentrar toma de decisiones



Exceso → BUROCRACIA

DESCENTRALIZACIÓN

Delegar toma de decisiones



Exceso → CAOS



MICROAMBIENTE: Diseño E.O.

CENTRALIZACIÓN

TECNOLOGÍA SIMPLE +
ENTORNO ESTABLE ->

CENTRALIZACIÓN +
FORMALIZACIÓN +
CONSERVADOR =

EFICIENCIA

DESCENTRALIZACIÓN

TECNOLOGÍA COMPLEJA +
ENTORNO TURBULENTO ->

DESCENTRALIZACIÓN +
POCA FORMALIZACIÓN +
INNOVACIÓN =

EFICIENCIA



MICROAMBIENTE: Diseño E.O.

DEPARTAMENTALIZACIÓN

- Agrupación de tareas o funciones sobre criterios de homogeneidad y afinidad
- Segmentación de objetivos, procesos, actividades, personal, recursos de la org.
- Configuración de los niveles jerárquicos:
 - áreas, divisiones, departamentos, jefaturas, secciones, unidades
 - 1 o mas tipos, en = o <> niveles



MICROAMBIENTE: Diseño E.O.

Tipos de **DEPARTAMENTALIZACIÓN**:

- Por PROCESO → máx. especialización
 - Por PROCESO
 - Por FUNCIÓN

CREA SUBCULTURAS
- Por OBJETIVO → máx. coordinación
 - Por PRODUCTO
 - Por ZONA GEOGRÁFICA
 - Por MERCADO o CLIENTES (canal distribución)
 - Por TIEMPO o TURNO

TEÓRICA
- Por NEGOCIO → máx. estrategia



MICROAMBIENTE: Diseño E.O.

DEPARTAMENTALIZACIÓN por NEGOCIO

- Independiza estructuras de comercialización y producción
 - Ej: fábricas focalizadas
- Crea DIVISIONES = UEN con misión específica en mercado específico
 - Ej: productos de consumo masivo



MICROAMBIENTE: Diseño E.O.

ORGANIGRAMAS

Representación gráfica la E.O. formal de toda o parte de una organización.



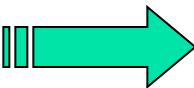
MANUALES de ORGANIZACIÓN

Contiene Análisis de puestos:

- Descripciones de puestos → PUESTO
- Especificaciones de puestos → PERSONA



MICROAMBIENTE: Diseño E.O. Organigrama

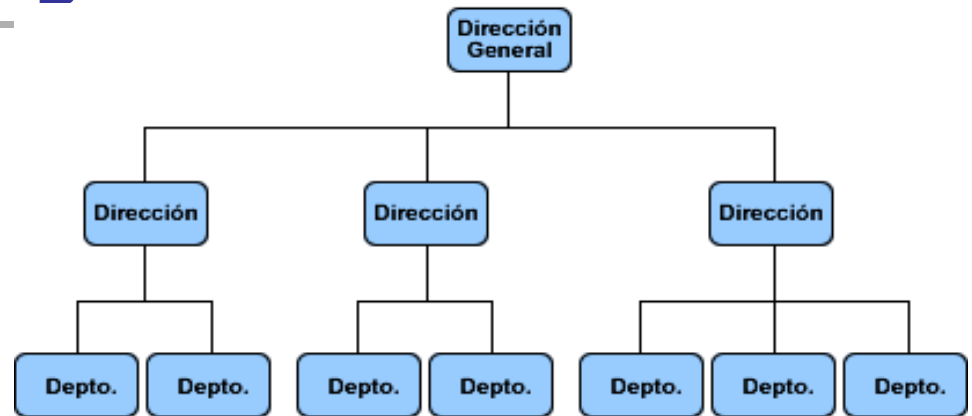
- **Objetivos:**
 - Mostrar áreas de actividad de la organización
 - Analizar y evaluar estructuras y funciones vigentes para detectar deficiencias de estructuración
 - **PRINCIPIOS DE LA ORGANIZACIÓN**
 - Proponer nuevas estructuras de la organización
- **Modelo: MILITAR**  **FLEXIBLE**
- **Normalización: Norma IRAM 34504**

MICROAMBIENTE: Diseño E.O.

Tipos de Organigrama

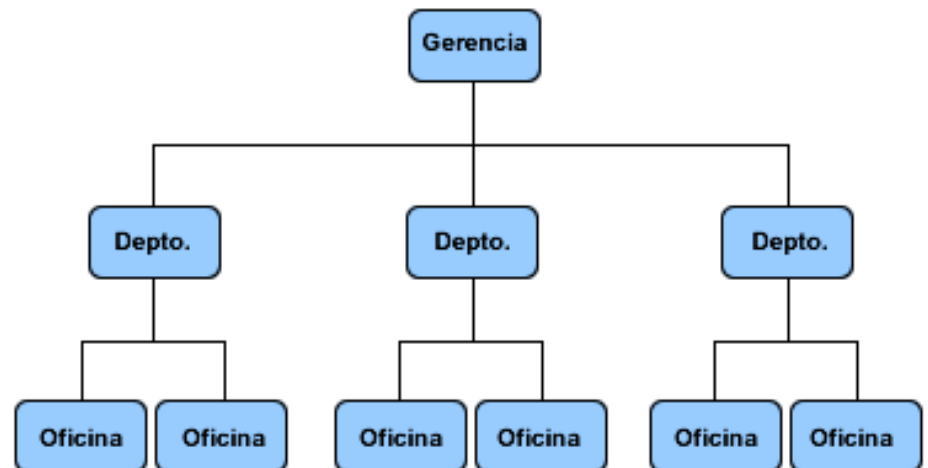
- Por su ámbito:

- Generales



Fuente: Organización de Empresas, de Enrique B. Franklin [2]

- Específicos



Fuente: Organización de Empresas, de Enrique B. Franklin [2]

MICROAMBIENTE: Diseño E.O.

Tipos de Organigrama

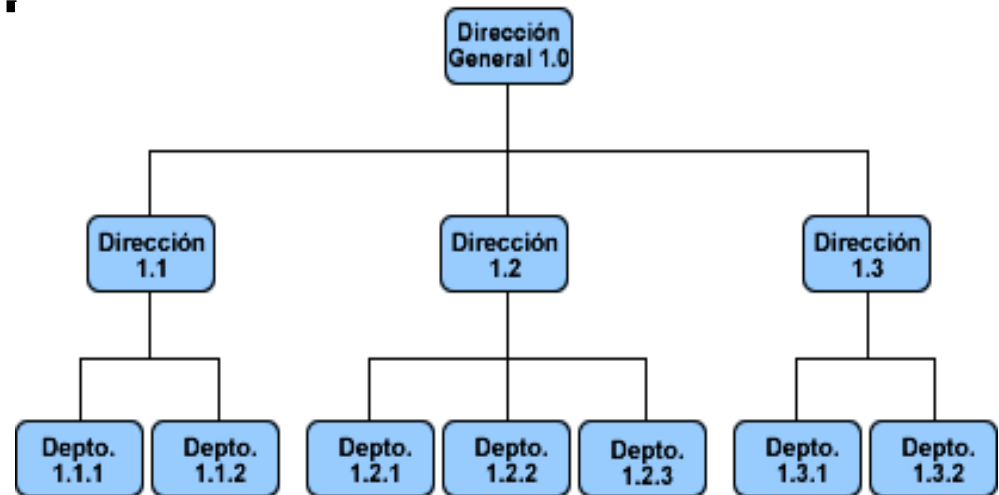
- Por su contenido:

- Integrales

(niveles
generales +
específicos)

- Funcionales

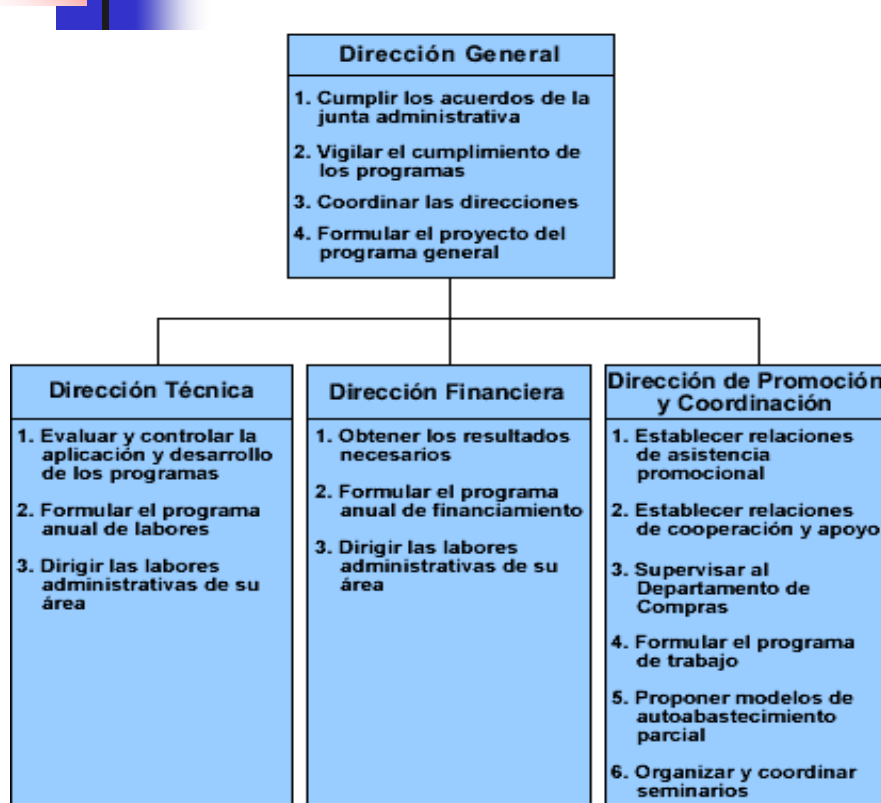
- De puestos, plazas, unidades, etc.



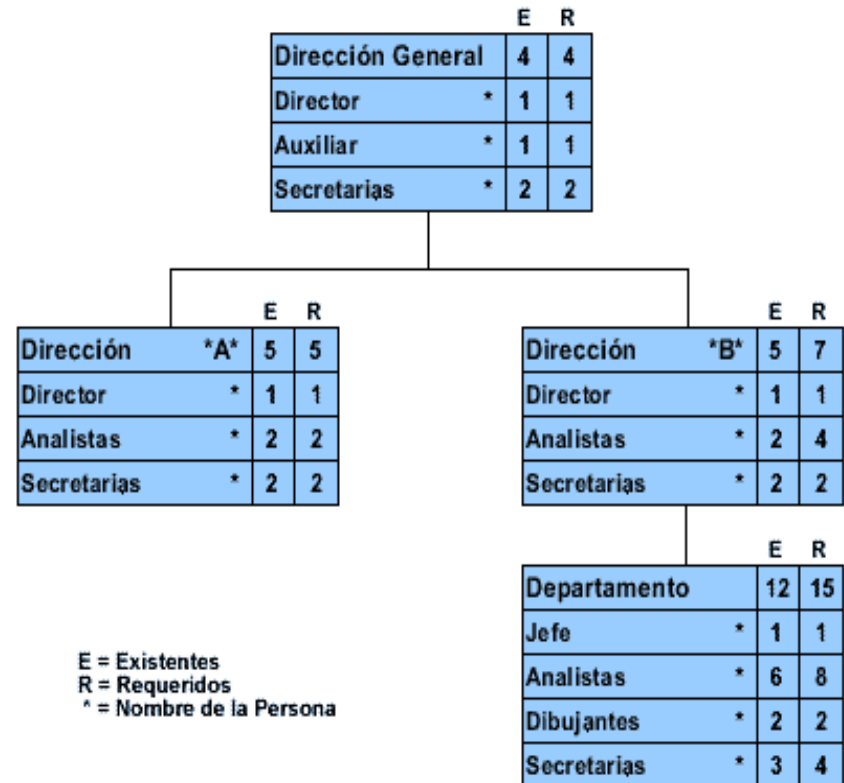
Fuente: Organización de Empresas, de Enrique B. Franklin [2]

MICROAMBIENTE: Diseño E.O.

Tipos de Organigrama



Fuente: Organización de Empresas, de Enrique B. Franklin [2]



Fuente Consultada: Organización de Empresas, de Enrique B. Franklin [2]



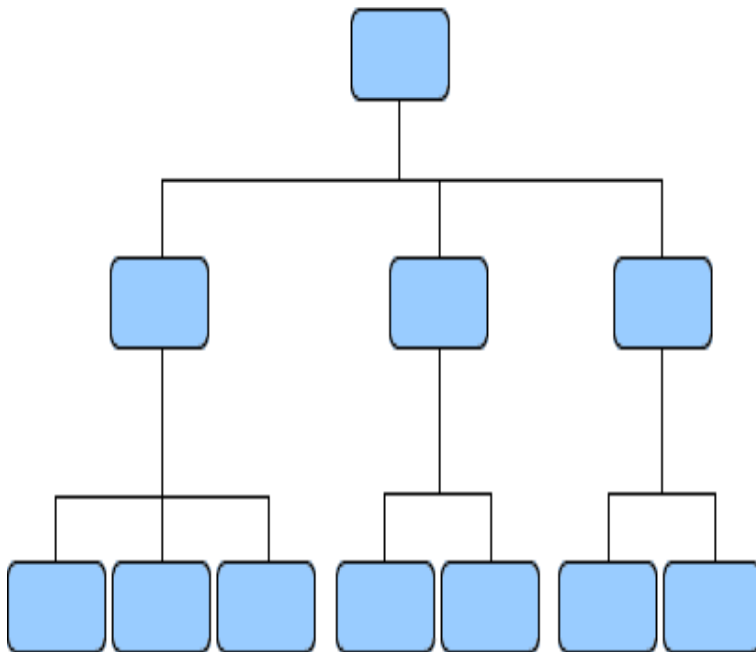
MICROAMBIENTE: Diseño E.O.

Tipos de Organigrama

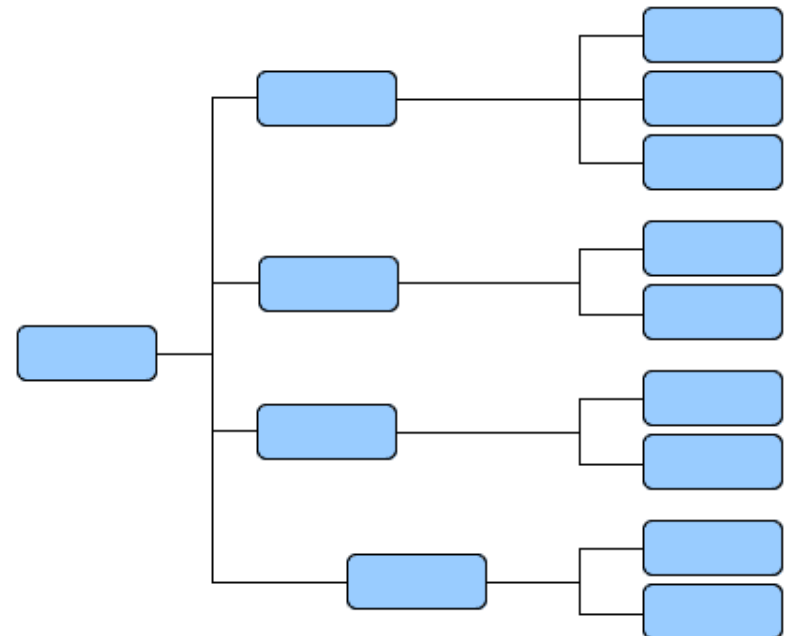
- Por su presentación:
 - Verticales (piramidal / triangular / lineal)
 - Horizontal (piramidal / triangular / lineal)
 - Mixto: vertical + horizontal
 - De bloque (variante del vertical)
 - Circular o Semicircular

MICROAMBIENTE: Diseño E.O.

Tipos de Organigrama



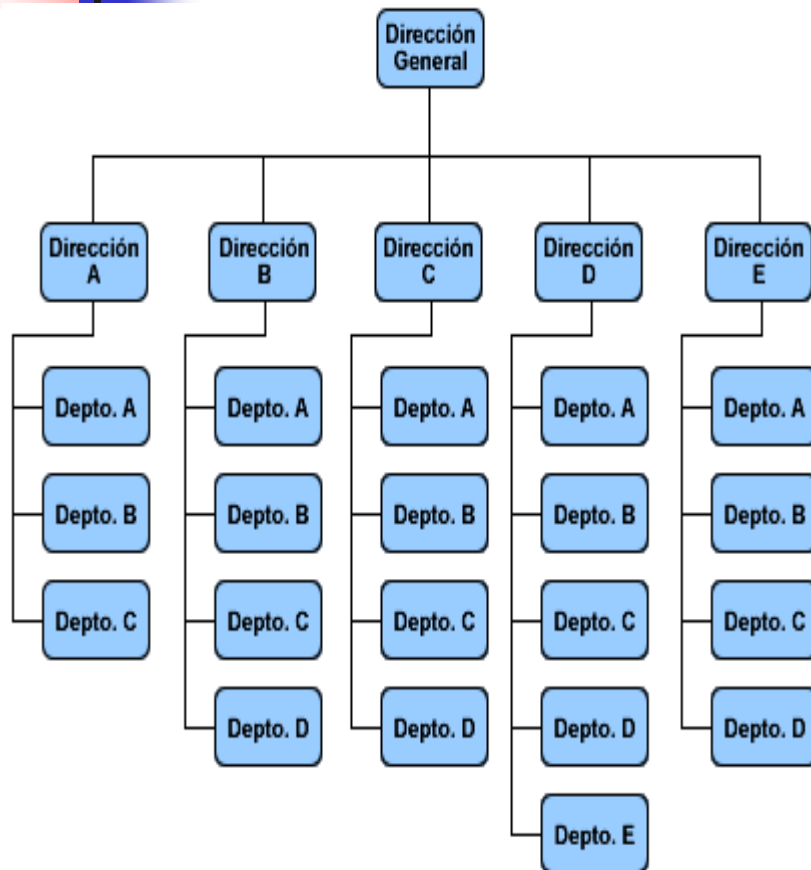
Fuente Consultada: Organización de Empresas, de Enrique B. Franklin [2]



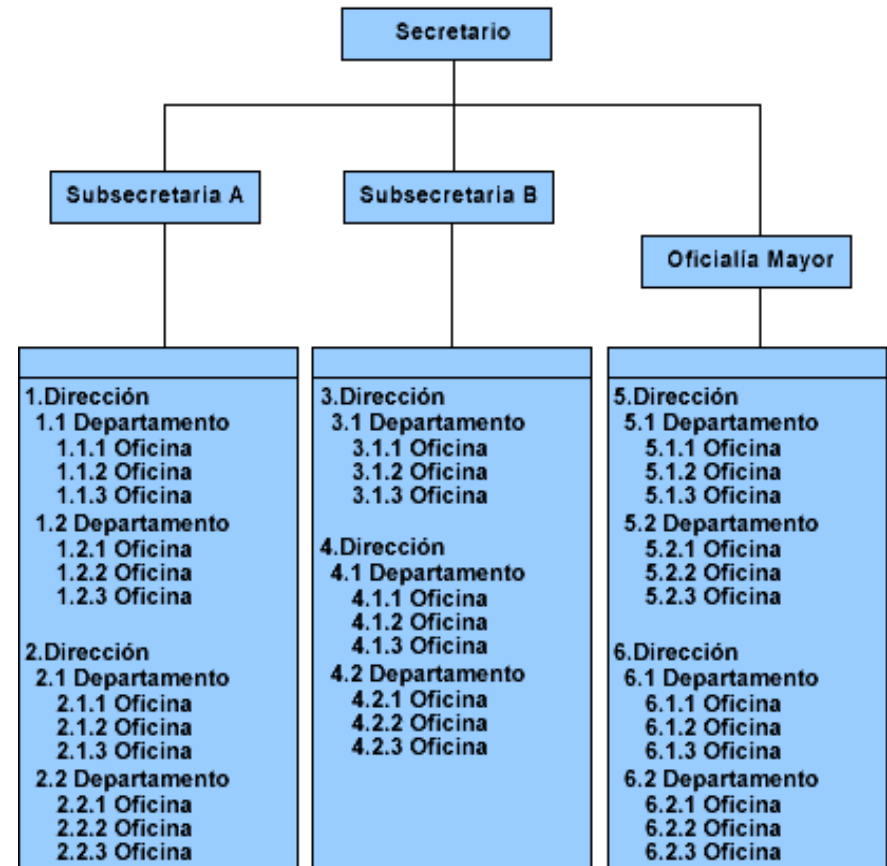
Fuente: Organización de Empresas, de Enrique B. Franklin [2]

MICROAMBIENTE: Diseño E.O.

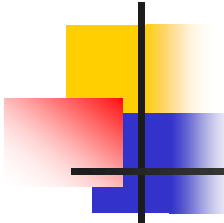
Tipos de Organigrama



Fuente: Organización de Empresas, de Enrique B. Franklin [2]



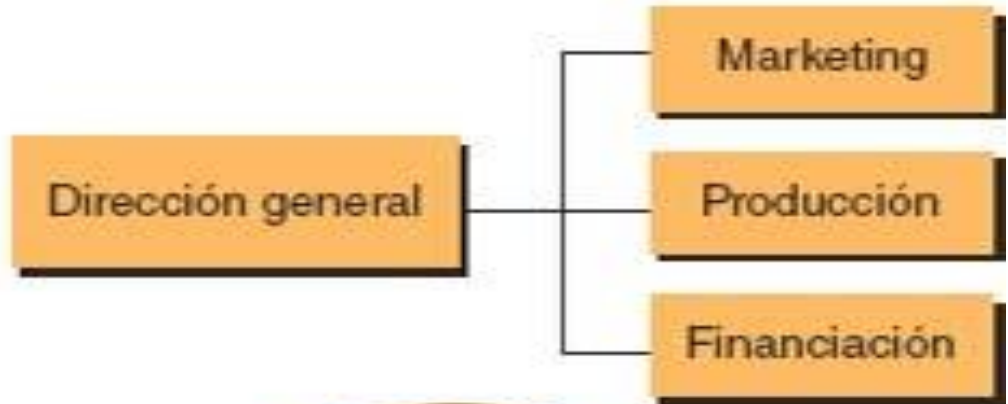
Fuente: Organización de Empresas, de Enrique B. Franklin [2]



Organigrama
vertical



Organigrama
horizontal



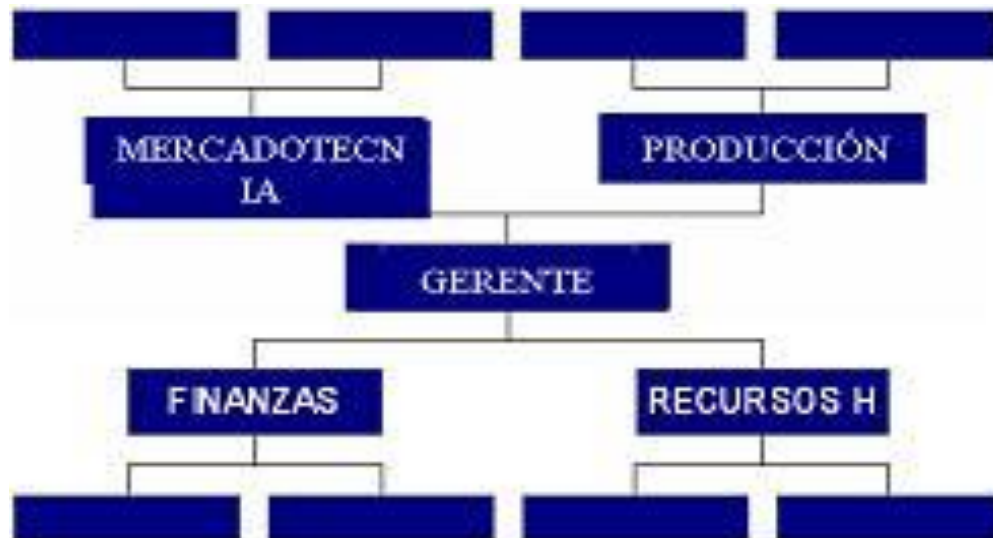
Organigrama
circular



ORGANIGRAMA VERTICAL



PROCESO



ORGANIGRAMA MIXTO

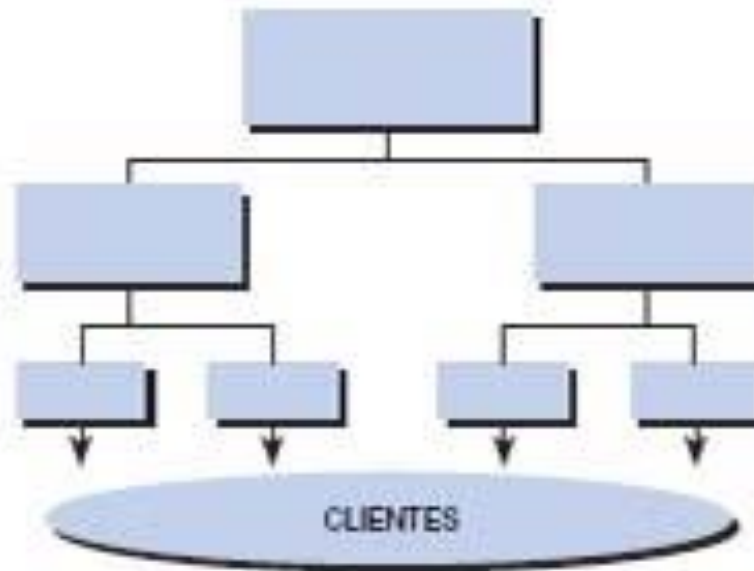


Estructura organizativa tradicional

Alta dirección

Dirección
intermedia

Dirección
operativa

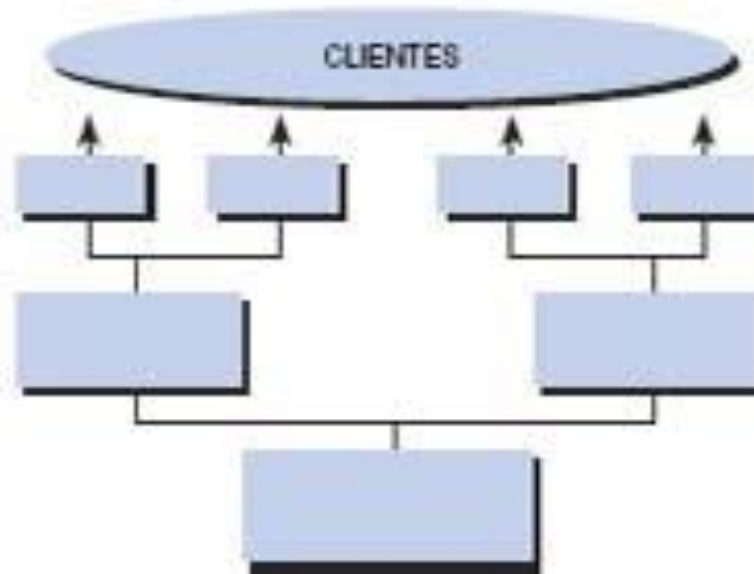


Estructura organizativa moderna

Dirección
operativa

Dirección
intermedia

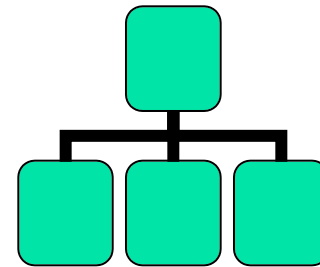
Alta dirección



MICROAMBIENTE: Diseño E.O.

Tipos de Organigrama

- Por su naturaleza:
 - Microadministrativos:
 - 1 sola organización
 - Macroadministrativos:
 - varias organizaciones
 - Mesoadministrativos:
 - 1 o varias organizaciones de = sector o ramo de actividad (sector público)



Ejemplos!!

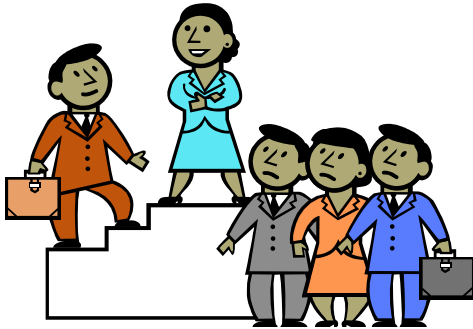


MICROAMBIENTE: Diseño E.O. Manual de Organización

- Describe la organización formal,
indicando para cada puesto de trabajo:
 - Objetivos o Misiones
 - Autoridad o Responsabilidad
 - Funciones
 - Características de la posición
 - Especificación de la posición
- Normalización: Norma IRAM 34505

MICROAMBIENTE: Diseño E.O. Manual de Organización

- Características de la posición:
 - Información que emite
 - Información que recibe
 - Información que registra
- Especificación de la posición:
 - Título profesional
 - Aptitudes personales





MICROAMBIENTE: Diseño E.O. Manual de Organización

EJEMPLOS



Manuales de Organización

Descripciones de Puestos



MICROAMBIENTE: Diseño E.O. PRINCIPIOS de la ORGANIZACIÓN

1. Unidad de mando
2. Definición de niveles jerárquicos
3. División de funciones
4. Separación de funciones línea/staff
5. Alcance de control



MICROAMBIENTE: Diseño E.O.

Diseños tradicionales

1. **ESTRUCTURA SIMPLE**

- Poca departamentalización, formalización
- Amplitud de control extensa
- Autoridad centralizada
- Apto empresas pequeñas (dueño = gerente)

2. **ESTRUCTURA FUNCIONAL**

- Agrupa especialidades similares (depart.)

3. **ESTRUCTURA DE DIVISIONES**

- Unidades o divisiones separadas y parcialmente autónomas
- Apto empresas grandes (ARCOR, AGD, PHILIPS).



MICROAMBIENTE: Diseño E.O. Diseños contemporáneos

1. **ESTRUCTURA DE EQUIPOS**

- Organización integrada por grupos de trabajo
- Empowerment: poder de los empleados en la TD
- Complemento a EO funcional / divisional

2. **ESTRUCTURA DE MATRIZ y DE PROYECTOS**

- Asigna especialistas de <> áreas funcionales a proyectos
- Entrelaza departamentalización funcional con producto/proyecto
- PROYECTOS: los empleados trabajan continuamente en proyectos
- MATRIZ: los empleados vuelven a sus áreas
- Crea *cadena de mando dual*



MICROAMBIENTE: Diseño E.O.

Diseños contemporáneos

3. ESTRUCTURA SIN LIMITES

- Sin márgenes horizontales (áreas), verticales (niveles) o externos (clie/prov) de una estructura:
 - *Virtual*: grupo pequeño a tiempo completo, contrata especialistas según necesidades (cine, publicidad)
 - *De red*: pequeña org. que realiza el abastecimiento externo de sus f() de negocios importantes (Nike, Cisco)
 - *Modular*: fábrica que usa prov. externos de componentes que luego se ensamblan en el producto final (GM, casas prefabricadas)

4. ESTRUCTURA DE ORGANIZACIÓN QUE APRENDE

- Es una forma de pensamiento o filosofía organizacional (no un diseño) que apoya la capacidad para adaptarse y cambiar en forma continua.

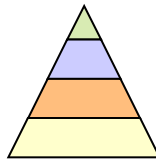


Organización ...

TRADICIONAL		QUE APRENDE
■ Si funciona, no lo cambies	■ ACTITUD ANTE CAMBIOS	■ Si no lo cambias, dejará de funcionar
■ Si no lo inventamos aquí, recházalo	■ ACTITUD ANTE NUEVAS IDEAS	■ Si lo re/inventamos aquí, recházalo
■ Sectores I & D	■ RESPONSABLE INNOVACION	■ Todos los miembros
■ Cometer errores	■ TEMOR PRINCIPAL	■ No aprender es no adaptarse
■ Productos y servicios	■ VENTAJA COMPETITIVA	■ Capacidad de aprender. Conocimientos y experiencias
■ Controlar a los demás	■ TRABAJO GERENCIAL	■ Facultar a los demás

Cambios en las organizaciones

TRADICIONAL



- Estable
- Inflexible
- Centrada en el trabajo
- Trabajo definido por posiciones
- Trabajo de individuos
- Puestos permanentes
- Se mueve por órdenes
- Los jefes deciden siempre
- Se guía con reglas
- Personal homogéneo
- Día hábil de 9 a 5
- Relaciones jerárquicas
- Trabajo en instalaciones en horario establecido

NUEVAS



- Dinámica
- Flexible
- Centrada en las habilidades
- Trabajo definido por tareas
- Trabajo de equipos
- Puestos temporales
- De participación
- Los empleados participan en TD
- Orientación a los clientes
- Personal heterogéneo
- Días hábiles sin horario fijo
- Relaciones laterales y en redes
- Trabajo en cualquier lugar y en cualquier momento