

TEMA 1: LA NATURALEZA DE LA ORGANIZACIÓN

1. La estructura organizativa: los mecanismos de coordinación
2. Partes de la organización.
3. La organización como un sistema de flujos.
4. Modelos mecánicos y orgánicos.

OBJETIVOS DE APRENDIZAJE DEL TEMA:

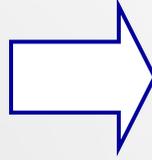
- Entender los resultados que produce la función directiva de organizar.
- Reconocer la importancia de la coordinación en todo grupo organizado y conocer los diferentes mecanismos de coordinación alternativos.
- Saber identificar y conocer las funciones de las diferentes partes de la organización.
- Conocer y poder interpretar el ángulo de control y su repercusión en la estructura organizativa.
- Distinguir entre las unidades de línea y las unidades staff.
- Conocer y saber elaborar un organigrama.
- Saber diferenciar la organización formal de la informal.
- Conocer los diferentes flujos que interrelacionan todas las partes de una organización.
- Poder diferenciar en una estructura características propias de modelos organizativos burocráticos (mecánicos) y orgánicos.

MAPA CONCEPTUAL



1.1. LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DE LA EMPRESA

- División del trabajo
- Coordinación



ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

“Conjunto de relaciones (comunicación) entre unidades y entre puestos que determinan las responsabilidades y las tareas de cada unidad y de cada puesto en la consecución de los objetivos de la empresa”

MECANISMOS DE COORDINACIÓN

- Aquellos instrumentos que permiten integrar los recursos
- COHERENCIA INTERNA

1. ADAPTACIÓN MUTUA

2. SUPERVISIÓN DIRECTA

3. NORMALIZACIÓN DE PROCESOS DE TRABAJO

4. NORMALIZACIÓN DE RESULTADOS

5. NORMALIZACIÓN DE HABILIDADES

6. NORMALIZACIÓN DE LA IDEOLOGÍA

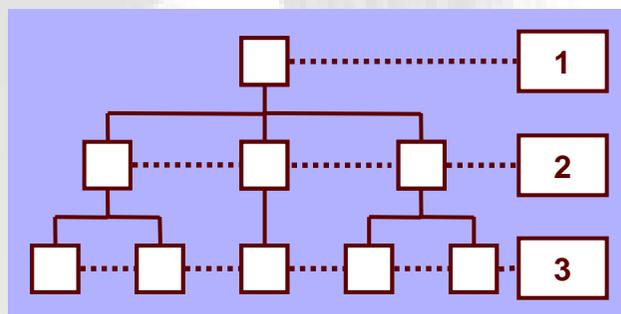
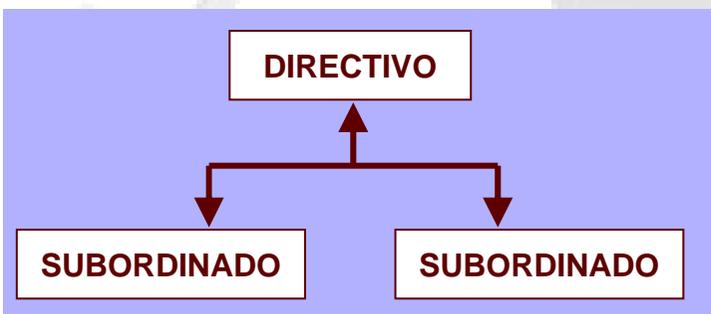
1. ADAPTACIÓN MUTUA

- Comunicación informal
- El control recae sobre las personas que realizan el trabajo
- Da flexibilidad a la ejecución de las tareas
- Adecuado para organizaciones sencillas y/o tareas muy complejas



2. SUPERVISIÓN DIRECTA

- Autoridad, responsabilidad y comunicación formal
- Ordenes y control
- Cadena de mando (jerarquía)
- Adecuado cuando la empresa crece y acentúa la división del trabajo



3. NORMALIZACIÓN

- Permite absorber un gran tamaño y una gran complejidad en la empresa
- Se utiliza complementariamente con los anteriores mecanismos

3.1. NORMALIZACIÓN DE PROCESOS DE TRABAJO

- Determinación del contenido de trabajo
- Se basa en un análisis racional del trabajo
- Requiere poca supervisión directa y poca comunicación oral

3.2. NORMALIZACIÓN DE RESULTADOS

- Especificación de resultados

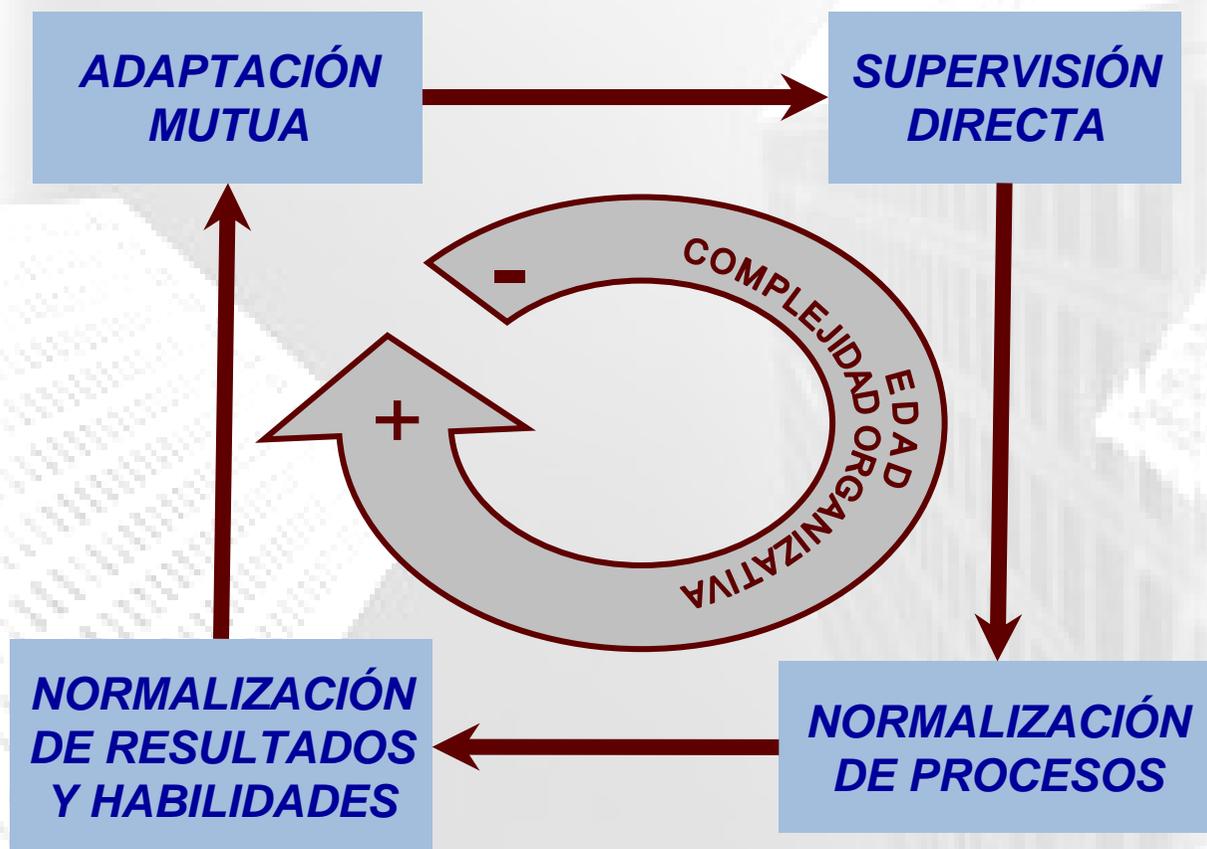
3.3. NORMALIZACIÓN DE HABILIDADES

- Especificación de la capacitación
- Se puede obtener la formación antes y/o durante la permanencia del trabajador en la empresa

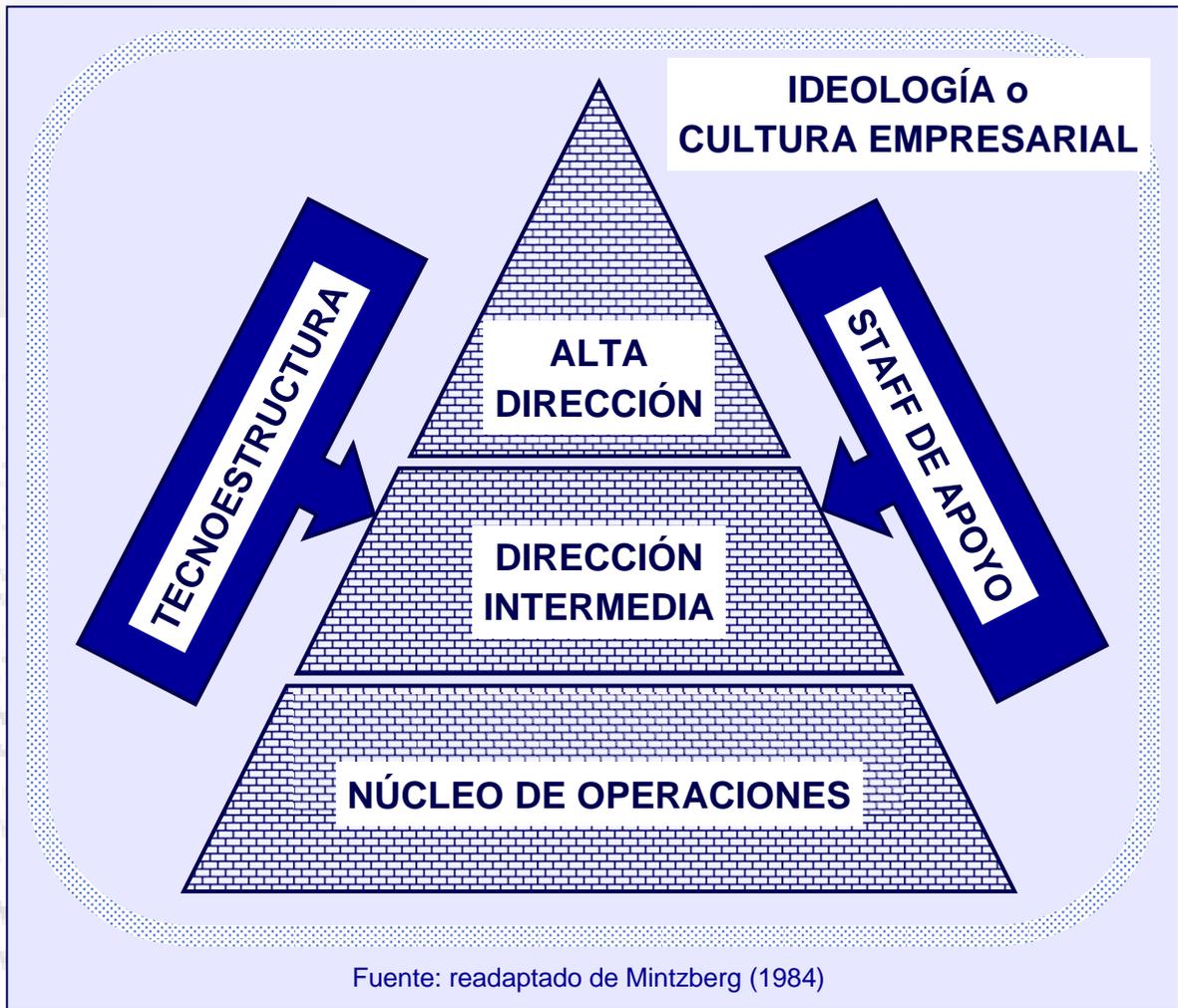
3.4. NORMALIZACIÓN DE LA IDEOLOGÍA

- Creencias y valores compartidos
- Fomento de la lealtad del trabajador

CICLO DE COORDINACIÓN: MECANISMOS DE COORDINACIÓN Y EVOLUCIÓN ORGANIZATIVA



1.2. PARTES DE LA ORGANIZACIÓN



NÚCLEO DE OPERACIONES (OPERARIOS)

- **EJECUCIÓN** tareas básicas: compras, producción y ventas

ALTA DIRECCIÓN (ÁPICE ESTRATÉGICO)

- Presidencia, dirección general, consejeros, staff dirección general, etc.

FUNCIONES

- Velar por la unidad de la organización
- Relaciones con el entorno
- Definición de la estrategia corporativa

MANDOS INTERMEDIOS (DIRECCIÓN INTERMEDIA)

- Directivos de división, departamento, sección, turno, etc.
- Nexos de unión del ápice estratégico y el núcleo de operaciones
- Resultado de supervisión directa: ANGULO DE CONTROL

FUNCIONES

- Intervenir en la corriente de decisiones (↑↓)
- Relaciones fronterizas
- Diseño de la estrategia de su unidad

NIVELES ORGANIZATIVOS Y ÁNGULO DE CONTROL

NIVEL ORGANIZATIVO

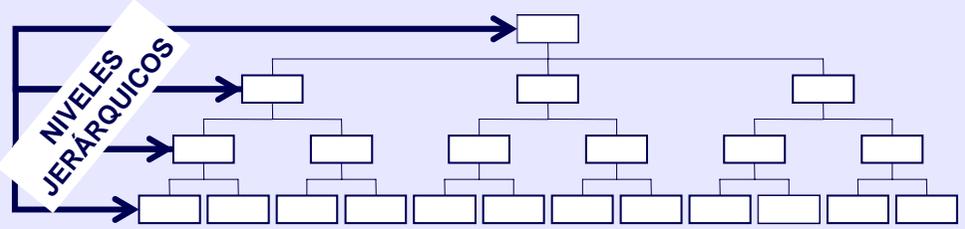
- Escalón jerárquico en una estructura organizativa

ÁNGULO DE CONTROL

- N° de subordinados que dependen de un superior

• Organización con tramos estrechos

ESTRUCTURA ALTA



VENTAJAS

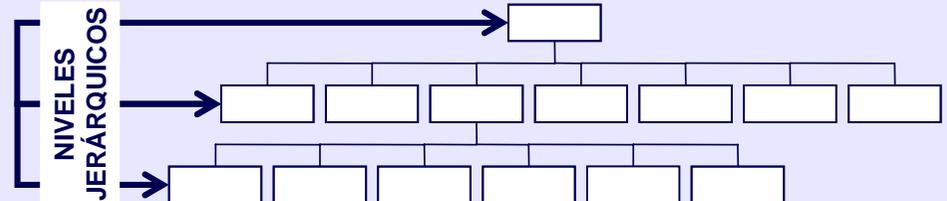
- Estrecha supervisión y estricto control
- Rápida comunicación subordinado-superior

DESVENTAJAS

- Excesiva implicación en el trabajo de subordinados
- Muchos niveles organizacionales
- Excesiva distancia entre nivel más bajo y más alto
- Estructura costosa

• Organización con tramos amplios

ESTRUCTURA PLANA



VENTAJAS

- Proximidad a la dirección
- Se favorece la iniciativa y la responsabilidad
- Estructura más comunicativa
- Agilidad organizativa

DESVENTAJAS

- Cuellos de botella decisionales
- Riesgo de pérdida de control
- Se requiere adecuados directivos

FACTORES QUE INFLUYEN EN EL ÁNGULO DE CONTROL

TRAMOS ESTRECHOS

dedicación de mucho tiempo a subordinados

- Subordinados poco cualificados
- Subordinados inexpertos
- Reticencia asumir responsabilidad
- Comunicación deficiente
- Inadecuada delegación autoridad
- Planes poco claros
- Objetivos difíciles de verificar
- Entorno de trabajo cambiante
- Tareas difícilmente formalizables

TRAMOS AMPLIOS

dedicación de poco tiempo a subordinados

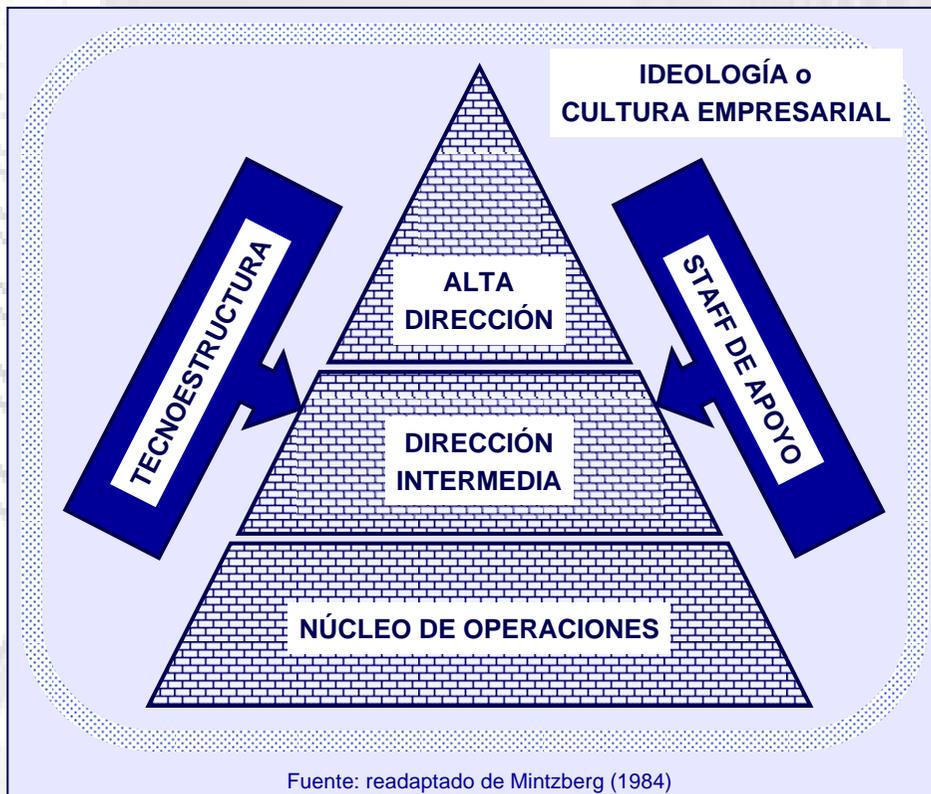
- Subordinados muy cualificados
- Subordinados con experiencia
- Disposición asumir responsabilidad
- Comunicación eficaz
- Clara delegación autoridad
- Planes bien definidos
- Objetivos fáciles de verificar
- Entorno de trabajo estable
- Tareas fácilmente formalizables

TECNOESTRUCTURA (ANALISTAS)

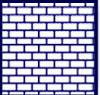
- Responsables de normalizar procesos, habilidades y resultados

STAFF DE APOYO

- Cafetería, asesoría, I+D+i, finanzas, RR.HH., comunicación, S.I., etc.
- Prestar apoyo a la organización



Fuente: readaptado de Mintzberg (1984)

 Unidades de línea: cumplimiento de los objetivos de la empresa (supervisión directa)

 Unidades staff: asistencia al personal de línea (adaptación mutua)

IDEOLOGÍA (PARTE INMATERIAL)

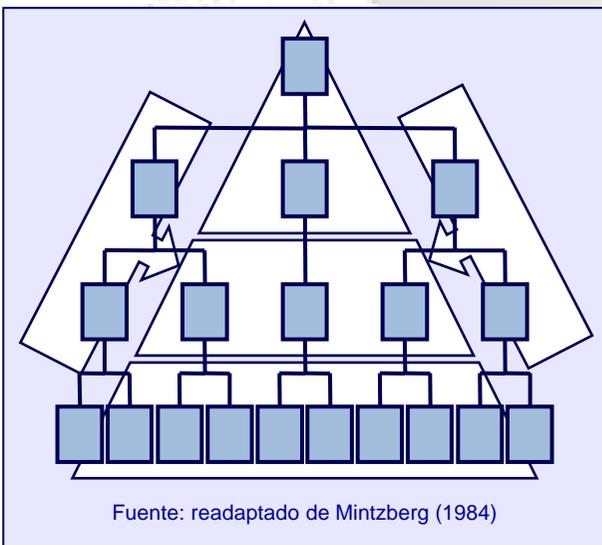
- Cultura de la empresa: tradiciones, creencias, rituales, etc.

1.3. LA ORGANIZACIÓN COMO SISTEMA DE FLUJOS

¿CÓMO FUNCIONA UNA ORGANIZACIÓN?

¿CÓMO SE INTERRELACIONAN LAS DIFERENTES PARTES DE UNA ORGANIZACIÓN?

LA ORGANIZACIÓN... 1. COMO SISTEMA DE AUTORIDAD FORMAL



Representación gráfica: ORGANIGRAMA

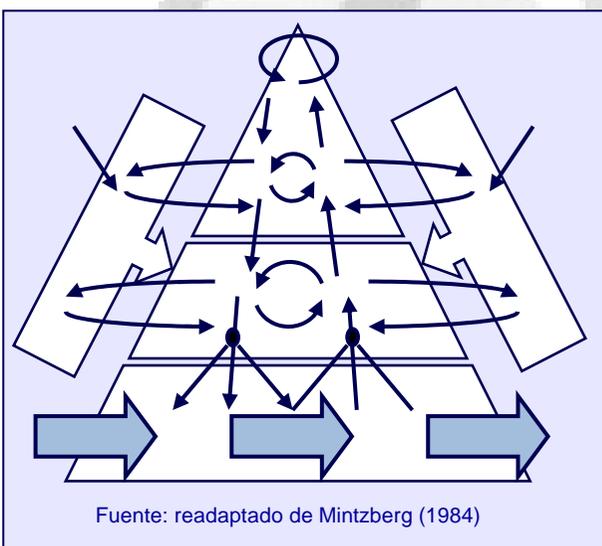
- División del trabajo
- Cadena de mando o jerarquía
- Niveles de administración

MECANISMO DE
COORDINACIÓN

SUPERVISIÓN
DIRECTA

LA ORGANIZACIÓN...

2. COMO SISTEMA DE FLUJOS REGULADOS



Empresa: RED ORDENADA DE FLUJOS

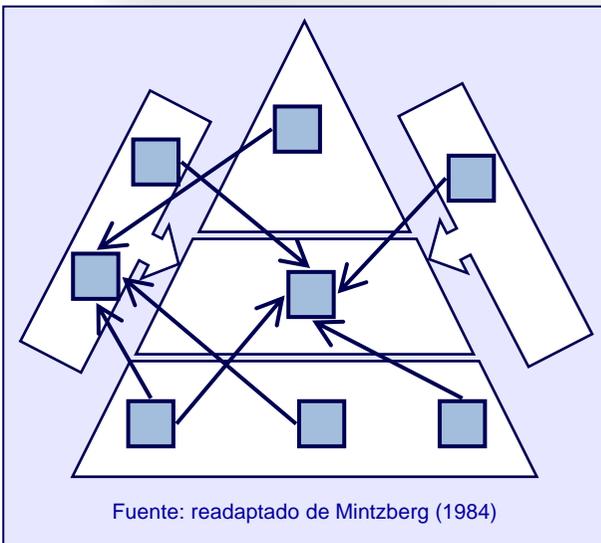
1. De trabajo de operaciones
2. De información y toma de decisiones
3. De información de staff (inteligencia)

MECANISMO DE
COORDINACIÓN

NORMALI-
ZACIÓN

LA ORGANIZACIÓN...

3. COMO SISTEMA DE COMUNICACIÓN INFORMAL



CENTROS DE PODER NO OFICIALES

- Vías de comunicación informales
- Relaciones personales y grupales

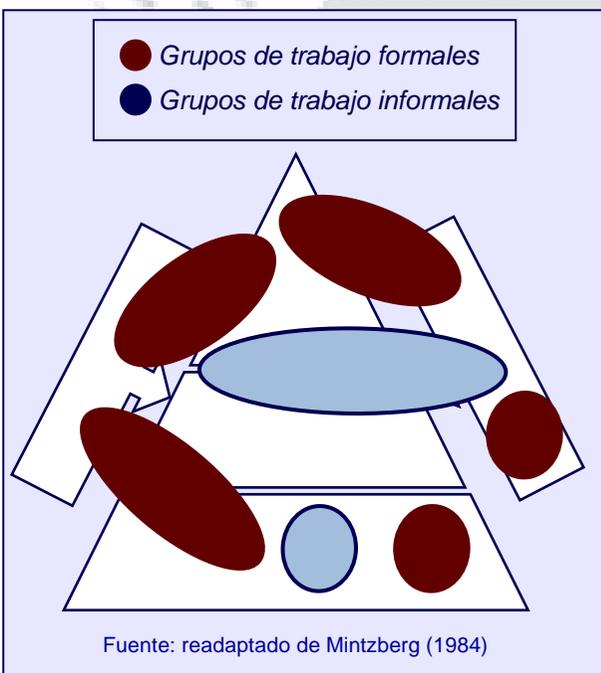
MECANISMO DE COORDINACIÓN



ADAPTACIÓN MUTUA

LA ORGANIZACIÓN...

4. COMO SISTEMA DE CONSTELACIONES DE TRABAJO

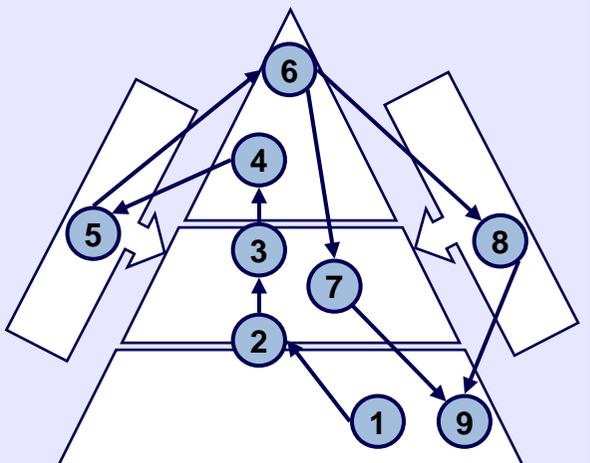


GRUPOS DE TRABAJO

- Relación horizontal
- Formales e informales

LA ORGANIZACIÓN...

5. COMO SISTEMA DE PROCESOS DE DECISIÓN



Fuente: readaptado de Mintzberg (1984)

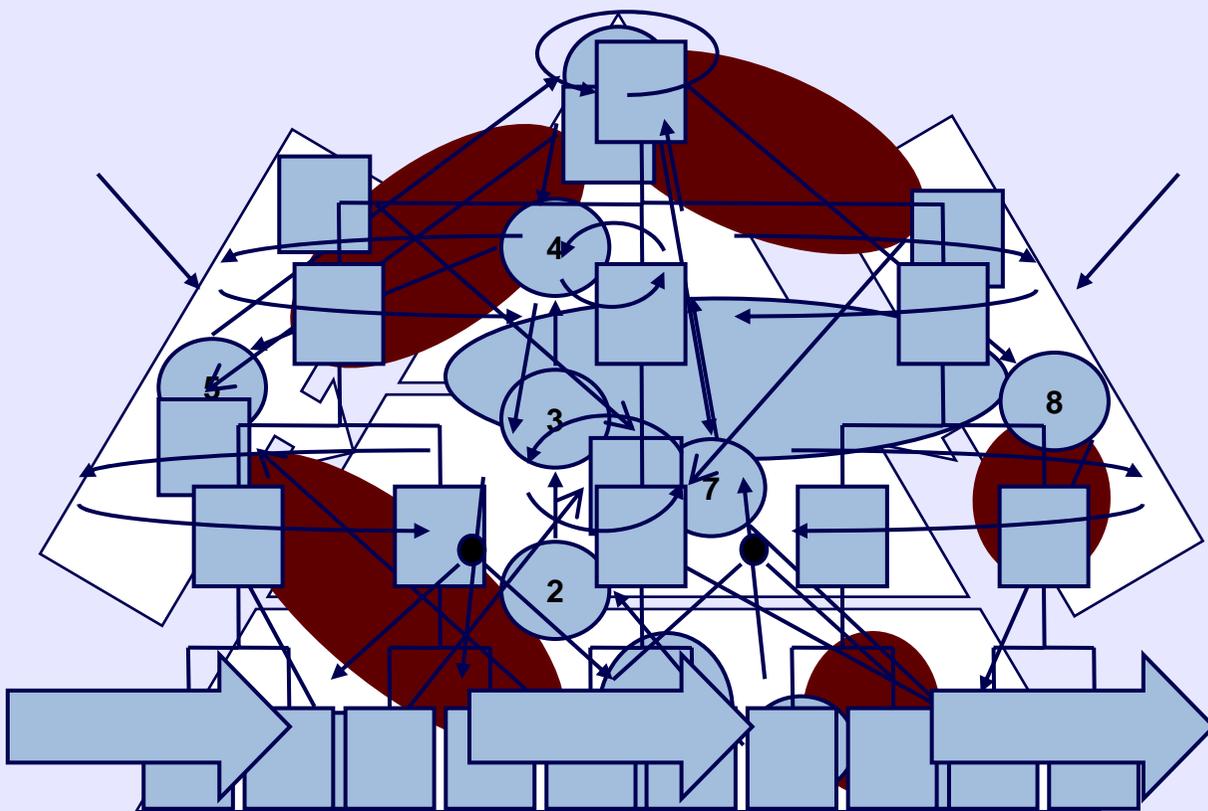
CONJUNTO COORDINADO DE DECISIONES

Decisiones estratégicas

Decisiones tácticas

Decisiones operativas

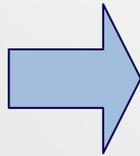
EL FUNCIONAMIENTO DE UNA ORGANIZACIÓN



Fuente: readaptado de Mintzberg (1984)

1.4. MODELOS MECÁNICOS Y ORGÁNICOS

FACTOR DE
ENTORNO
CONTINGENCIA



ESTRATEGIA

ESTRUCTURA



ENTORNOS ESTABLES

ENTORNOS DINÁMICOS

BUROCRÁTICAS

ORGÁNICAS

- Alta especialización
- Relaciones jerárquicas rígidas
- Deberes fijos
- Alta Normalización
- Estructuras altas
- Canales formales comunicación
- Centralización de autoridad
- Cohesión con castigos y premios

EFICIENCIA

- Equipos multidisciplinarios
- Colaboración horizontal y vertical
- Deberes adaptables
- Baja Normalización
- Estructuras planas
- Comunicación informal (adaptación mutua)
- Descentralización de autoridad
- Cohesión compartiendo valores

FLEXIBILIDAD