

# GESTIÓN DE EMPRESAS



# Organización

Establecer una estructura de roles para el personal de una empresa, de manera que se cumplan eficaz y eficientemente todas las tareas necesarias para alcanzar los objetivos establecidos.

# Estructura

**Orden dado a una serie de elementos  
Refleja las partes y las relaciones entre las partes**

# **Estructura organizativa**

**“Sistema de relaciones que enlaza y articula a los elementos humanos de una organización, mediante el cual se hace posible que:**

- Fluya el trabajo y la información;**
- Circulen las órdenes necesarias;**

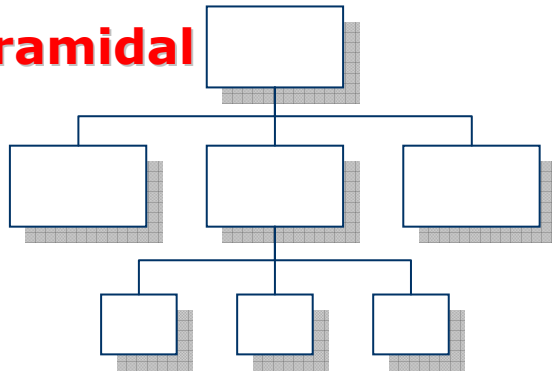
**Y por tanto, que se realicen eficaz y eficientemente las tareas”**

# Estructura organizativa

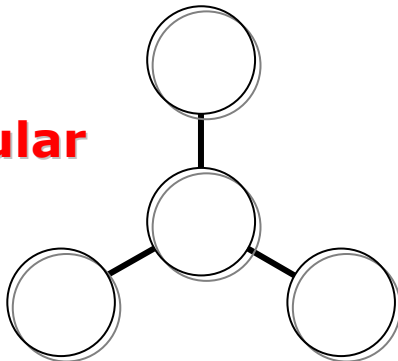
Representación gráfica

## Organigrama

**Piramidal**

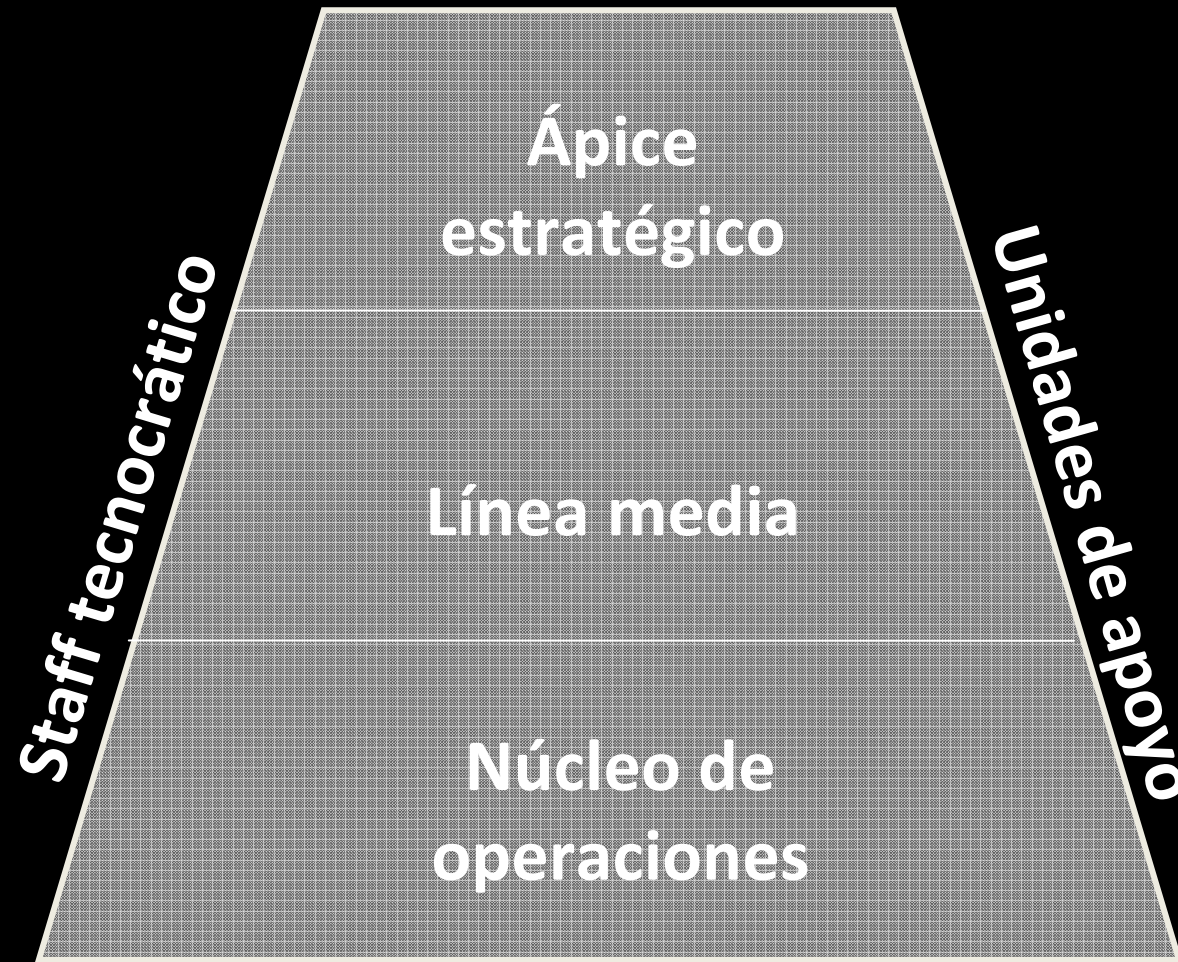


**Circular**



- División de funciones y del trabajo
- Niveles jerárquicos
- Relaciones de autoridad y responsabilidad
- Canales formales de comunicación
- Naturaleza ejecutiva o de apoyo de cada órgano
- Responsables de cada unidad
- Relaciones entre los diversos órganos

# Partes básicas de la estructura organizativa



# Partes básicas de la estructura organizativa

## ÁPICE ESTRATÉGICO

**DIRECTIVOS DE MAYOR NIVEL JERÁRQUICO DE LA ORGANIZACIÓN**

**FUNCIÓN PRINCIPAL:** Lograr que la organización cumpla su misión y satisfaga las necesidades de todos los individuos, grupos y entidades que se relacionan con la misma.

**FUNCIONES BÁSICAS:**

- Supervisión de la organización para que funcione como un todo integrado.
- Establecer las relaciones con el entorno.
- Analizar el entorno, definir la misión, establecer sus objetivos y formular la estrategia más adecuada para alcanzarlos.

# Partes básicas de la estructura organizativa

## LÍNEA MEDIA

**DIRECTIVOS QUE JERÁRQUICAMENTE SE SITÚAN ENTRE EL ÁPICE ESTRATÉGICO Y EL NÚCLEO DE OPERACIONES**

**FUNCIÓN PRINCIPAL:** Servir de enlace entre ambos grupos. Su responsabilidad se limita a su unidad organizativa.

**FUNCIONES BÁSICAS:**

- Canalizar las directrices de la Alta Dirección hacia el núcleo de operaciones.
- Trasladar al Ápice Estratégico información sobre la actividad de la empresa, de interés para la toma de decisiones.
- Resolver problemas y dar soporte a los trabajadores bajo su responsabilidad.



# Partes básicas de la estructura organizativa

## **NÚCLEO DE OPERACIONES**

### **OPERARIOS**

**FUNCIÓN PRINCIPAL:** Realizar el trabajo básico de producción de bienes y servicios propio de la actividad principal de la empresa.

### **FUNCIONES BÁSICAS:**

- Aseguramiento de los factores de producción (compras, aprovisionamiento,...).
- Transformación de los inputs en productos y servicios.
- Venta y distribución de los productos y servicios prestados.
- Apoyo directo a los procesos de transformación (mantenimiento de maquinaria y de inventarios).

# Partes básicas de la estructura organizativa

## **UNIDADES DE APOYO**

**Órganos especializados de asistencia y servicio a la organización al margen de las operaciones centrales.**

**EJEMPLOS: Asesoría Jurídica, Seguridad, Servicios Médicos...**

**En empresas grandes suelen subcontratarse, aunque a veces prefieren crear sus propias unidades de apoyo (para reducir incertidumbre o ejercer control directo).**

# Partes básicas de la estructura organizativa

## **STAFF TECNOCRÁTICO**

Técnicos y analistas que planifican, diseñan, modifican y adaptan los procesos de trabajo, para que los demás miembros de la organización puedan desempeñar sus tareas de forma más eficaz y eficiente.

Ejemplo de funciones: Estudio y mejora de métodos de trabajo, formación y desarrollo del personal...

**EJEMPLO: Departamento de RR.HH.**

Su principal input es la información.

Deben establecer múltiples relaciones con todos los miembros y grupos que integran la organización.

# Organización

## **Organización formal**

**Sistema deliberadamente establecido de coordinación de las actividades de las personas que integran la organización.**

## **Organización informal**

**Conjunto de relaciones espontáneas entre las personas de la organización y que no han sido previa y conscientemente definidas. Responden a necesidades de interacción social.**

# Sistemas de organización

**BUROCRACIA**

**ADHOCRACIA**

# BUROCRACIA

Sistema de organización altamente formalizado, en el que la responsabilidad, las tareas y los procedimientos están perfectamente predefinidos, establecidos y asignados con arreglo a una rutina inflexible.

# BUROCRACIA



## Aspectos positivos

**Procedimiento preestablecido**  
**Reducción de incertidumbre**

## Aspectos negativos

**Inflexibilidad del sistema**  
**Insensibilidad a las**  
**necesidades de los clientes**  
**Incapacidad para adaptarse a**  
**los cambios del ambiente**  
**Pérdida de cooperación**  
**espontánea**  
**Exceso de autoridad**  
**Predominio de las rutinas**  
**Olvido de la misión de la**  
**organización**

# ADHOCRACIA

Sistema de organización escasamente mecanicista,  
con apenas formalización del comportamiento.  
Estructura flexible por excelencia.



# ADHOCRACIA



## Aspectos positivos

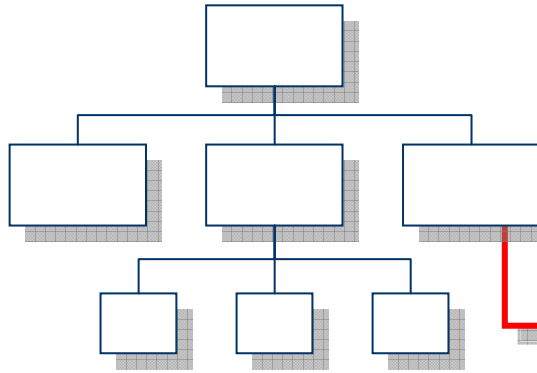
**Una solución para cada problema.  
Ausencia de alienación.  
Gran poder motivador.  
Estimula la iniciativa, espontaneidad, autonomía y flujo de información en todas las direcciones.**

## Aspectos negativos

**Desubicación, falta de sentido, de pertenencia.  
Dificultad para el establecimiento de planes.**

# **Diseño organizativo**

**Conjunto de actividades que permiten ordenar las características estructurales de la organización para conseguir o mejorar su rendimiento.**



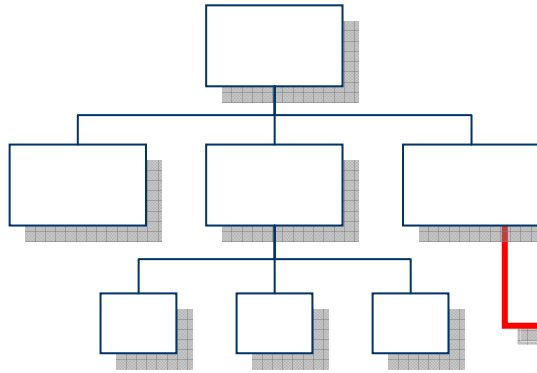
# Diseño organizativo

**comprende:**

**4 Actividades fundamentales**

**1**

Determinar qué tareas son necesarias  
desarrollar para alcanzar los objetivos de la  
organización



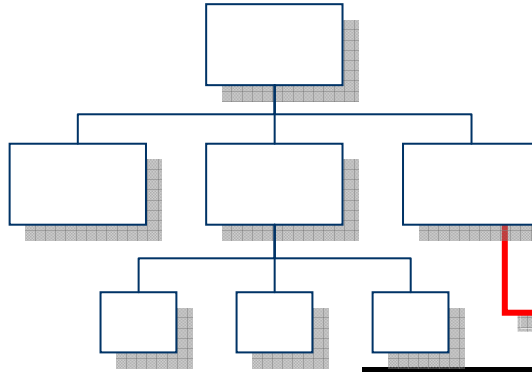
# Diseño organizativo

**comprende:**

**4 Actividades fundamentales**

**2**

**Agrupar esas actividades en unidades orgánicas**



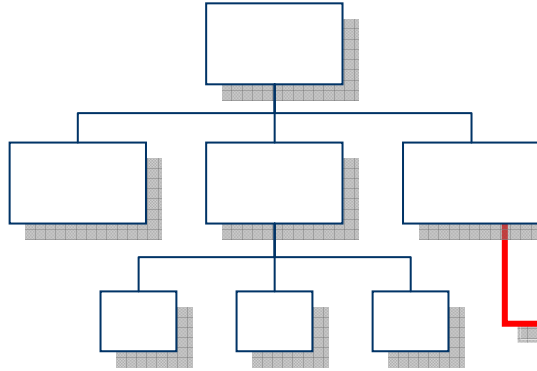
# Diseño organizativo

**comprende:**

**4 Actividades fundamentales**

**3**

Asignar estos grupos de actividades a un responsable dotado de la autoridad necesaria para supervisarlas



# Diseño organizativo

**comprende:**

**4 Actividades fundamentales**

**4**

**Establecer mecanismos de coordinación en la estructura organizativa:**

- Horizontal (mismo nivel)**
- Vertical (entre distintos niveles)**

# DEPARTAMENTALIZACIÓN

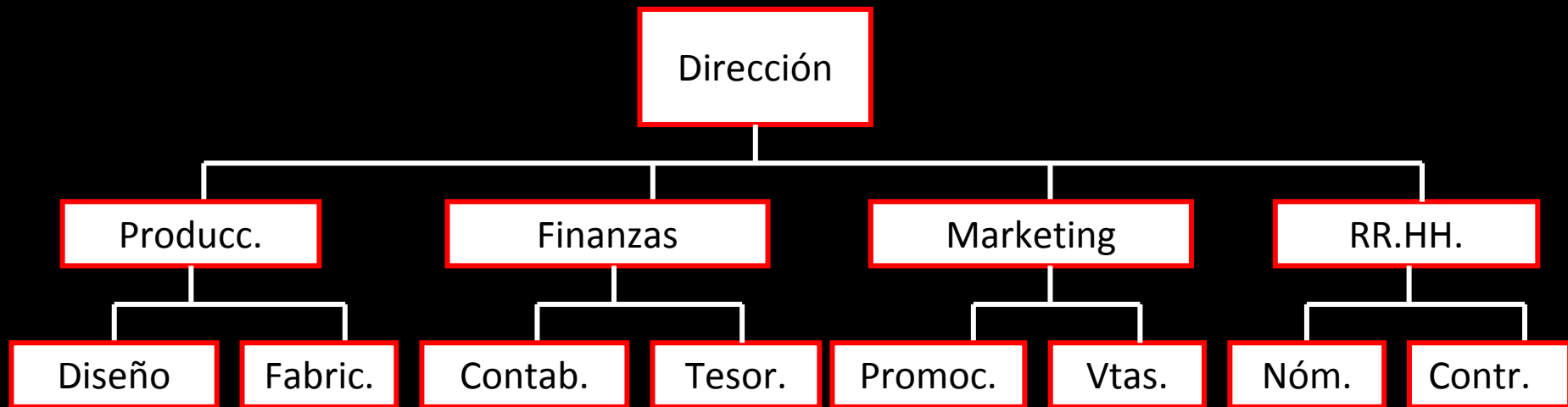
## **Diseño organizativo en horizontal:**

- **Agrupar actividades y cometidos.**
- **Los asigna a un órgano concreto encargado de su realización.**

# DEPARTAMENTALIZACIÓN

## 1. Por funciones empresariales:

Consiste en agrupar las tareas de la organización tomando como base las funciones básicas de la actividad económica-empresarial (Producción, Finanzas, Marketing, RR.HH.).

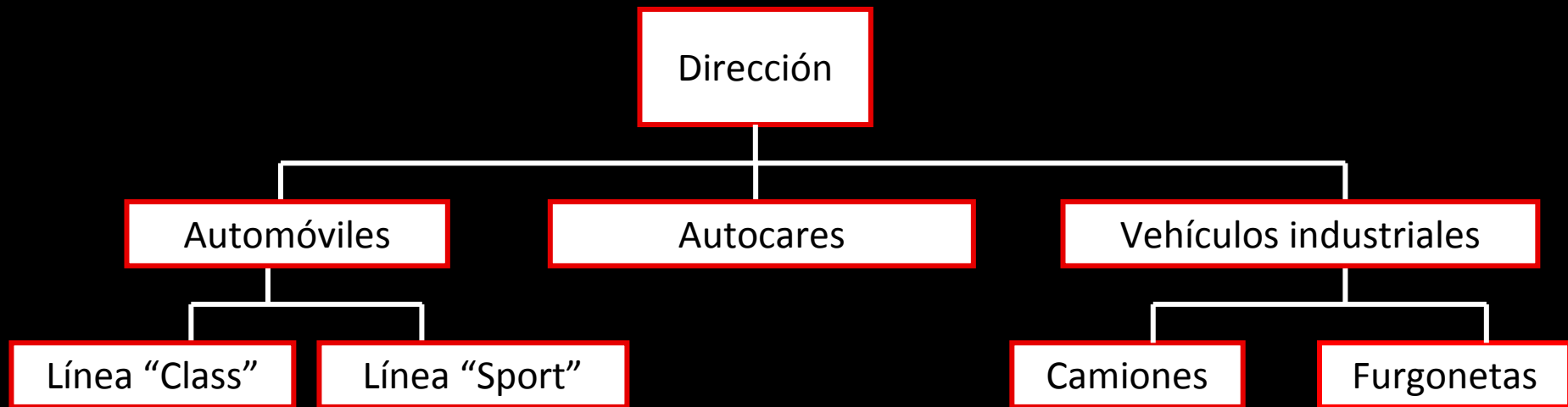




# DEPARTAMENTALIZACIÓN

## 2. Por productos:

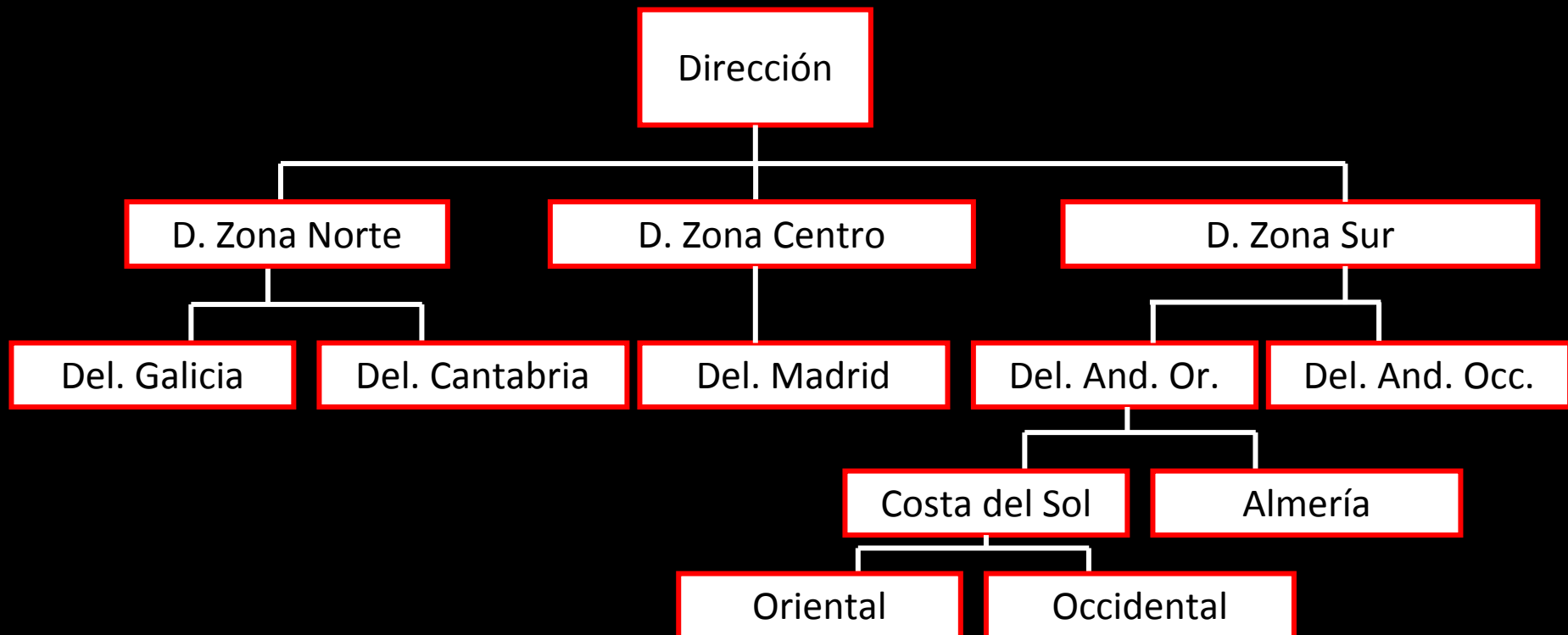
Consiste en agrupar las unidades según los distintos productos o servicios de la empresa:



# DEPARTAMENTALIZACIÓN

## 3. Por territorios:

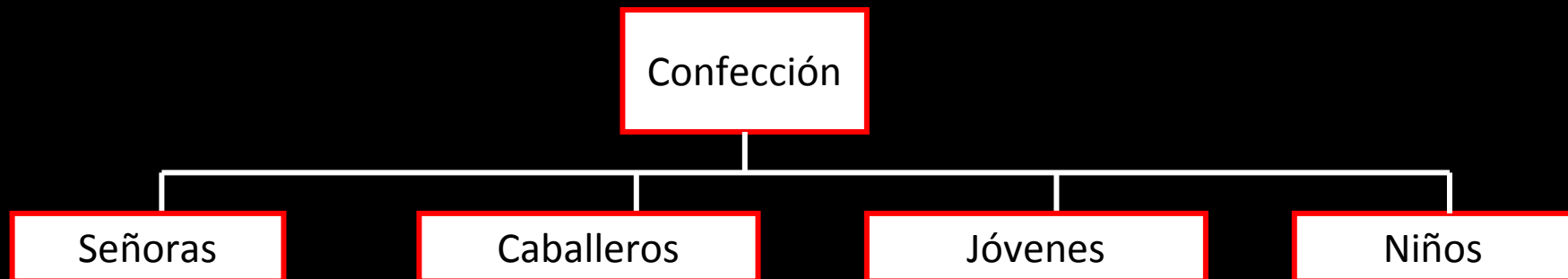
Consiste en agrupar todas las actividades que se desarrollan o afectan a un espacio geográfico determinado bajo la dirección de un responsable del área.



# DEPARTAMENTALIZACIÓN

## 4. Por clientes:

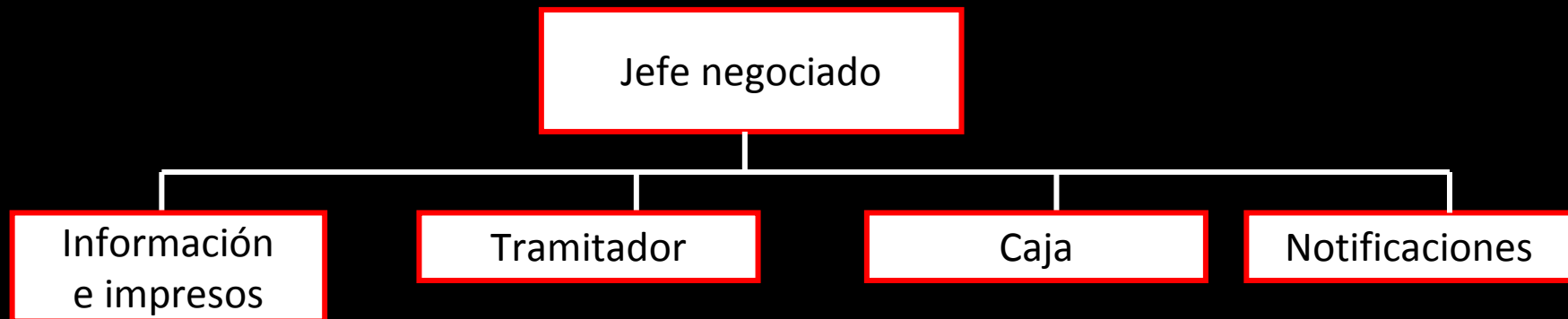
Consiste en agrupar en base a la segmentación del mercado. Muy utilizada en actividades en las que el factor del éxito es la proximidad al cliente y la capacidad de adaptación a sus exigencias.



# DEPARTAMENTALIZACIÓN

## 4. Por procesos:

Consiste en agrupar los materiales, los equipos, las tareas y las personas en base a funciones técnicas que constituyen etapas del proceso de trabajo global. Utilizada en el ámbito de producción industrial, se extiende también al sector servicios.



# DEPARTAMENTALIZACIÓN

## **5. Por tiempo:**

Consiste en agrupar las tareas y las personas por turnos de trabajo (vigilancia, hospitales, hostelería...).

## **6. Por habilidades o conocimientos:**

Consiste en agrupar en función de los conocimientos, disciplinas profesionales o habilidades compartidas por el personal (Universidad-departamentos; Hospitales-especialidades médicas).

## **7. Por bienes de equipo:**

Consiste en agrupar en función de la utilización de un determinado tipo de maquinaria, instrumento... (músicos instrumentistas, operarios de maquinaria pesada...).

# RED DE AUTORIDAD

**Diseño organizativo en vertical:**

**Distribuir en la estructura organizativa la autoridad o el derecho a ordenar el trabajo de sus subordinados.**

# RED DE AUTORIDAD

## **Autoridad vs. Poder:**

No es lo mismo autoridad y poder

### **Autoridad:**

**Derecho legal o legítimo a mandar sobre los miembros de la organización, dirigiendo su trabajo y esperando obediencia dentro de los límites establecidos.**

**La autoridad la confiere el cargo.**

# RED DE AUTORIDAD

## **Autoridad vs. Poder:**

No es lo mismo autoridad y poder

### **Poder:**

Capacidad de un individuo para influir sobre el comportamiento de otras personas, de manera que éste se modifique en el sentido deseado por el individuo que ejerce el poder.



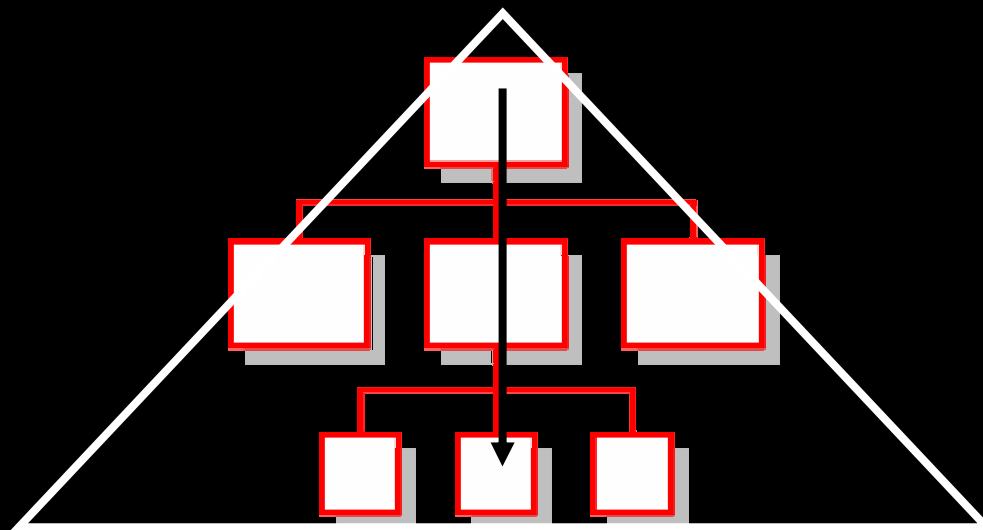
# RED DE AUTORIDAD

## Elementos de la red de autoridad:

### 1. Cadena de mando:

Secuencia interconectada y continuada de relaciones de dependencia que se extiende desde la cúspide de la empresa hasta su base y que refleja la naturaleza escalar de la organización.

Si es demasiado larga, ralentiza las tareas y hace perder comunicación y coordinación. En estos casos, se apoya en redes informales.

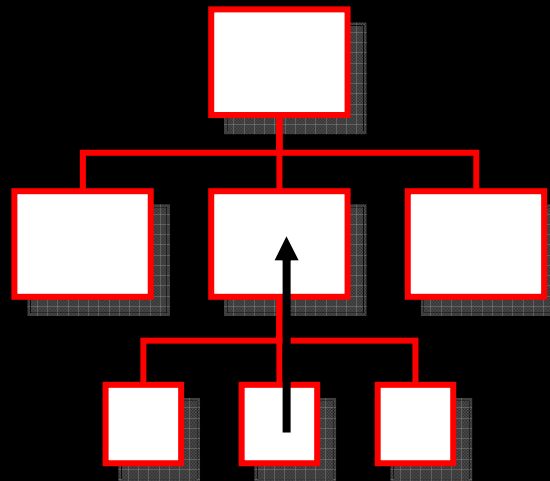


# RED DE AUTORIDAD

## Elementos de la red de autoridad:

### 2. Unidad de mando:

Cada individuo debe responder ante un solo jefe. En caso contrario se encontrará con órdenes contradictorias, sufrirá tensiones en su trabajo y probablemente no cumpla ninguna de las instrucciones recibidas.



# RED DE AUTORIDAD

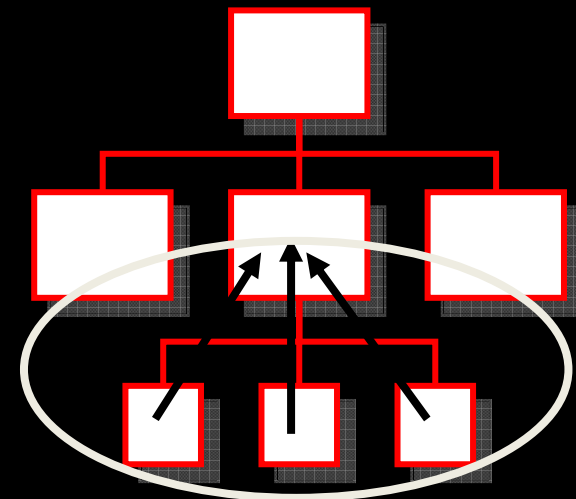
## Elementos de la red de autoridad:

### 3. Ángulo de control:

Se refiere al número adecuado de subordinados que pueden ser efectivamente controlados por un jefe.

La cantidad de subordinados ha de ser limitada y varía según:

- La incertidumbre de la tarea;
- La complejidad del puesto;
- La profesionalidad, experiencia e iniciativa de los subordinados, etc.



# RED DE AUTORIDAD

## Otros aspectos clave:

### Centralización:

Consiste en concentrar la autoridad y el poder de decisión en los niveles altos de la jerarquía.

### Descentralización:

Consiste en dispersar la autoridad hacia los niveles más bajos de la cadena de mando.

# RED DE AUTORIDAD

## ¿Centralización o descentralización?:

No hay regla universal, a veces se combinan

### La centralización es conveniente en...:

Actividades en las cuáles el conocimiento técnico puede permitir más eficiencia. Se dota a la unidad encargada de medios suficientes (técnicos, humanos, financieros, etc.), lo que no sería factible operando de forma dispersa.

Se opera con un volumen mayor de actividad y se obtienen economías de escala.

### La centralización es conveniente para...:

Promover la uniformidad (creación de políticas, estándares y procedimientos comunes y uniformes).

# RED DE AUTORIDAD

## ¿Centralización o descentralización?:

No hay regla universal, a veces se combinan

## La descentralización es conveniente en...:

Aquellas organizaciones que han seguido un proceso de crecimiento y observan la necesidad de reestructurarse para ganar agilidad (los directivos se ven descargados de decisiones rutinarias y pueden dedicarse a roles más propios de su *status*, como el de empresario).

## Un exceso de descentralización puede...:

Generar falta de control y actividades duplicadas.

# GESTIÓN DE EMPRESAS

