



# Fundamentos de Organización

**Dra. Eva Gallardo-Gallardo**

Dpto. Organización de Empresas

[e.gallardo@upc.edu](mailto:e.gallardo@upc.edu)



## **Después de estudiar y reflexionar sobre este documento, debería ser capaz de...**

- Explicar qué se entiende por organización.
- Explicar el concepto de estructura organizativa
- Conocer la diferencia entre estructura formal e informal.
- Entender los seis elementos clave que afectan al diseño organizativo.
- Saber explicar los diferentes tipos de departamentalización
- Diferenciar entre autoridad y poder
- Identificar las cinco fuentes de poder de los ejecutivos.
- Razonar por qué el tamaño del *span* de control condiciona la altura y anchura de la estructura organizativa
- Saber qué significa delegar y cómo realizar una delegación eficaz.



### **Management Myth: Bureaucracies are inefficient**

"It's commonly thought that mechanistic structures – or what are more typically called bureaucracies – are inefficient. Critics claim they're slow, rule-bound, and tend to alienate both employees and outsiders who have to deal with all their rules and regulations. If you relied on the media for evidence, you'd think that bureaucracies had gone the way of the dinosaur- to be replaced by empowered teams and loosely structured and adaptive organizations. Although you can find many of today's organizations that look like that, the truth is that bureaucratic characteristics are still alive and well. And bureaucracies continue to dominate most medium-sized and large organizations precisely because it's the most efficient way to structure people and tasks. Bureaucracy's qualities of specialization, formal rules and regulations, a clear chain of command, and departmentalization provide an efficient way to organize a wide range of organizations."

Fuente: Robbins, DeCenzo y Coulter (2015, pp. 170-171)

## 1. ¿Qué se entiende por organizar?

Asignar tareas, recursos y responsabilidades. Establecer una estructura de relaciones de modo que los empleados puedan interactuar y cooperar para alcanzar las metas organizativas.

Se agrupa a las personas en departamentos y, después, se coordinan todas las partes.



## 1. ¿Qué se entiende por organizar? (cont.)

La estructura no puede ser estática, sino que ha de adaptarse a determinados factores (factores de contingencia) y al cambio que se produzca en ellos. El proceso de crear e ir adaptando la estructura a los cambios se denomina **diseño organizativo**.

En realidad, para aprovechar al máximo los recursos de la empresa, no sólo hay que diseñar una estructura organizativa, sino una **arquitectura organizativa**. La arquitectura organizativa incluye la estructura organizacional, la cultura, los sistemas de control y los sistemas de administración de recursos humanos. (Jones y George, 2014)

## 1. ¿Qué se entiende por organizar? (cont.)

### *¿Qué hacen los gerentes cuando organizan?*

- ❑ Desmenuzan la compleja actividad empresarial en tareas individuales
- ❑ Atribuyen esas tareas a unos individuos en concreto
- ❑ Definen las relaciones de cooperación, autoridad y subordinación. Es decir, crean una estructura de relaciones que permita a los empleados realizar los planes de la dirección y cumplir las metas
- ❑ Crean canales de comunicación
- ❑ Establecen procedimientos para alcanzar los objetivos de la empresa



**División del trabajo y coordinación de las actividades**



## 1. ¿Qué se entiende por organizar? (cont.)

### **CONCEPTOS CLAVE del DISEÑO ORGANIZATIVO:**

- **División del trabajo:** fraccionar el trabajo de la organización en tareas y puestos. Supone conocer qué tareas hay que realizar y qué puesto/s debe/n llevarlas a cabo.
  - **División horizontal:** consiste en la desagregación de la actividad organizativa en diferentes tareas y determinar de qué unidad dependerá cada una de ellas. Se da dentro del mismo nivel jerárquico, no sólo a nivel individual (puesto de trabajo) sino colectivo (departamentos).
  - **División vertical:** consiste en establecer el número de niveles jerárquicos, el grado de centralización y el ámbito de control.
- **Integración:** Coordinación de las diferentes tareas y puestos para poder alcanzar los objetivos. La integración se realiza por diversos mecanismos de coordinación y control como pueden ser: la comunicación informal (adaptación mutua), la supervisión directa o jerarquía y la normalización.

## 1. ¿Qué se entiende por organizar? (cont.)

### TIPOS DE MECANISMOS DE COORDINACIÓN:

#### **Formales estructurales**

- Jerarquía – supervisión directa
- Puesto de enlace
- Directivo integrador
- Grupo de trabajo y Comité permanente

#### **Formales no estructurales**

- Normalización de procesos
- Normalización de resultados
- Normalización de actividades

#### **Informales**

- Adaptación mutua (comunicación informal)
- Cultura organizativa



## 1. ¿Qué se entiende por organizar? (cont.)

### **Importancia de la integración:**

“A mediados de los noventa, el fabricante sueco de automóviles tenía almacenado un volumen excesivo de coches de color verde. El departamento de ventas y marketing comenzó a ofrecerlos a un precio muy atractivo, perdiendo dinero incluso, simplemente para liquidar el inventario. Los coches verdes empezaron a venderse, pero nadie avisó al departamento de fabricación de que aquello se debía a una oferta de liquidación. El personal de fabricación percibió el aumento de ventas, lo tomaron como una señal de que a los consumidores les empezaba a gustar el verde y aumentaron la producción de coches de ese color, lo que agravó el problema y afectó a la rentabilidad (Sheffi, 2006).”

Fuente: Fernández (2010, p. 367)

## 2. Definición de estructura organizativa

Estructura  
**ORGÁNICA** = Estructura  
**ORGANIZATIVA** = Estructura  
**ORGANIZACIONAL**

**Estructura organizativa real = Estructura formal + Estructura informal**



## 2. Definición de estructura organizativa (cont.)

La **ESTRUCTURA FORMAL** explicita la manera en que las tareas están formalmente divididas, agrupadas y coordinadas, así como también recoge el conjunto de relaciones explicitadas por la dirección.

Así pues, la estructura organizacional (Daft, 2005):

- Explicita las relaciones formales de mando (número de niveles jerárquicos y el tramo de control de los gerentes).
- Describe cómo están agrupados los individuos en los departamentos y éstos en la organización total.
- Incluye el diseño de sistemas para asegurar la comunicación, coordinación e integración efectiva de los esfuerzos en todos los departamentos.

## 2. Definición de estructura organizativa (cont.)

### Organigrama ≠ Estructura

El **organigrama** es la representación gráfica de la estructura formal.

“Un **organigrama** es un diagrama que ilustra gráficamente las relaciones entre funciones, departamentos, divisiones y hasta puestos individuales de una organización en materia de rendición de cuentas. Se trata de un ‘esqueleto’ que representa la estructura de una organización.” (Hellriegel, Jackson y Slocum, 2002, p. 271)

## 2. Definición de estructura organizativa (cont.)

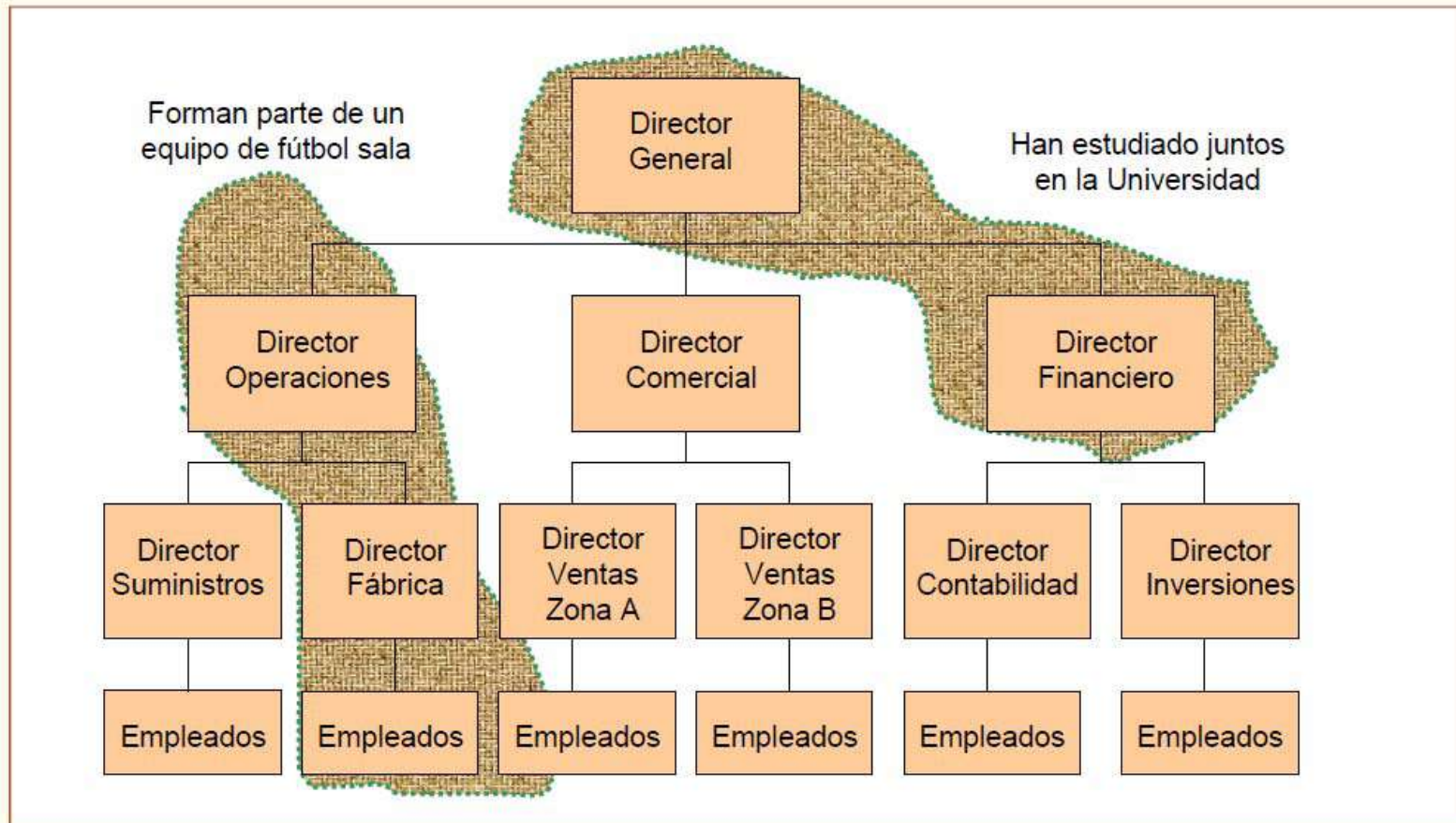
La **ESTRUCTURA INFORMAL** es el resultado de las relaciones entre las personas que trabajan en la organización. Evoluciona a partir de ellas y no se establece oficialmente.

Está formada por el conjunto de relaciones que surgen de manera espontánea entre las personas que componen la organización. Es decir, relaciones sociales que se dan en una organización sin haber sido definidas por la dirección de forma consciente y deliberada.



## 2. Definición de estructura organizativa (cont.)

### EJEMPLO ESTRUCTURA ORGANIZATIVA FORMAL E INFORMAL





### 3. Elementos que afectan a la estructura organizativa

Según Robbins y Coulter (2005) se puede definir el diseño organizativo como el “proceso que involucra decisiones sobre seis elementos clave: especialización del trabajo, departamentalización, cadena de mando, amplitud de control, centralización y descentralización, y formalización” (p. 234).

**3.1 Especialización del trabajo.**

**3.2 Departamentalización.**

**3.3 Cadena de mando.**

**3.4 Tramo de control.**

**3.5 Centralización - Descentralización.**

**3.6 Formalización.**



## 3. Elementos que afectan a la estructura organizativa (cont.)

### 3.1 Especialización del trabajo

La especialización del trabajo es el “grado en que las actividades de una organización se dividen en tareas separadas. La esencia de la especialización del trabajo es que un individuo no realiza todo el trabajo, sino que éste se divide en etapas y cada etapa la concluye una persona diferente” (Robbins y Coulter, 2005, p. 235).

Es común referirse a ella como división del trabajo.

*Se gana eficiencia: ¿cómo?*



### 3. Elementos que afectan a la estructura organizativa (cont.)

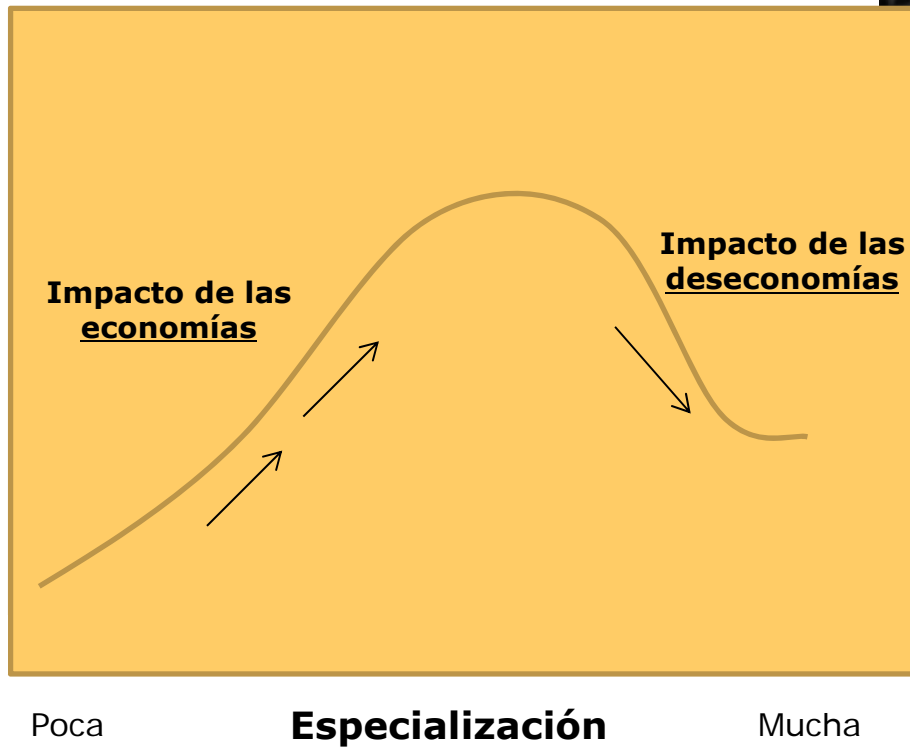
¿Especialización = aumento de productividad?



Mucha

**Productividad**

Poca



Poca

**Especialización**

Mucha



### 3. Elementos que afectan a la estructura organizativa (cont.)

#### **Especialización en la actualidad:**

Si bien se considera un mecanismo importante de organización porque ayuda a ser más eficiente no se considera como una fuente inagotable de productividad.

*La ocupación que ejerce cada persona condiciona su personalidad y su forma de actuar mucho más de lo que nosotros creemos. Si no que se lo pregunten a un viajero de un globo que se perdió el mes pasado. Las preguntas que realizó a un paseante le dieron muchas más respuestas de las esperadas en un primer momento.*

**E**s bien conocida la rivalidad entre los auditores de cuentas y los consultores de empresa. En muchos casos forman parte de la misma empresa y se ven empujados cada día a demostrar que su área de trabajo es la más importante. Un remitente anónimo de una empresa auditora-consultora nos ha hecho llegar una anécdota sobre cómo se puede diferenciar de un vistazo a un auditor de un consultor. El texto es el siguiente:

Después de varias horas de vuelo, el piloto de un globo se sintió tan desorientado que decidió descender a tierra para preguntar dónde se encontraba.

El paseo estaba previsto para un par de horas aproximadamente y llevaba ya más de cinco en el globo, lo que le ponía seriamente nervioso, ya que tenía convocada una reunión muy importante para esa misma tarde con uno de sus principales clientes.

Tras otear durante diez minutos observó en medio del campo a un paseante y no se lo pensó ni un minuto más. Descendió del globo y con cierta ansiedad se dirigió a esa persona:



–Buenos días –dijo– ¿Me podría indicar dónde estoy, por favor?

–El interlocutor escuchó atentamente la pregunta. Tras un pequeño periodo de reflexión le contestó sin vacilación: “Está usted en un globo”.

Haciendo verdaderos esfuerzos para ocultar su indignación, el piloto se dirigió con toda la amabilidad que pudo a su interlocutor:

–¿Es usted auditor? ¿Verdad?

–“Así es”, contestó el paseante sin salir de su asombro, “¿Cómo lo ha sabido usted?”, le preguntó.

–“Muy sencillo. Ha tardado usted en analizar la situación antes de responder a mi pregunta. Luego me ha dado una respuesta completamente exacta y absolutamente inútil”.

El auditor, sin apenas inmutarse, le contestó: “no me interesa lo que opine de mi un consultor como usted”.

El piloto del globo, sorprendido, le preguntó como era posible que supiera su oficio con tanta exactitud.

–“Muy sencillo -contestó-, los consultores pasan mucho tiempo dando vueltas por el aire viendo cual es la situación de los que nos encontramos debajo de ellos, pero cuando toman tierra no son capaces de solucionar nada.

### 3. Elementos que afectan a la estructura organizativa (cont.)

#### 3.2 Departamentalización

La especialización del trabajo produce especialistas que requieren coordinación. Con el fin de facilitar dicha coordinación, estos especialistas se agrupan en departamentos bajo la dirección de un mismo gerente (**departamentalizar**).

“Una vez que los trabajos se dividen por medio de la especialización del trabajo, deben agruparse de nuevo para que las tareas comunes se puedan coordinar. El fundamento mediante el cual se agrupan las tareas se denomina **departamentalización**.” (Robbins y Coulter, 2005, p. 235)

Podemos distinguir cinco grandes formas de agrupar las tareas: por funciones, por producto, por lugar, por clientes y por procesos.

## ¿Por qué departamentalizar?



### **3. Elementos que afectan a la estructura organizativa (cont.)**

#### **a) Departamentalización funcional**

Agrupación de las tareas/actividades según las funciones desempeñadas. Por ejemplo, recursos humanos, comercial, finanzas, producción. Es la modalidad de departamentalización más empleada y aceptada. Se puede usar en todo tipo de organizaciones (las funciones variarán para reflejar las actividades organizativas)

#### **b) Departamentalización por lugar (o geográfica)**

Agrupación de la mayor parte o todas las funciones relacionadas con los clientes de cierta zona geográfica bajo el mando de un directivo. Por ejemplo: zona estadounidense, europea, latinoamericana y asiática. Por ejemplo, Coca-Cola se agrupa en dos grandes áreas: Norte América y el sector internacional (Unión Europea, zona Pacífico, Noreste de Europa, África y Latinoamérica).

#### **c) Departamentalización por procesos**

Agrupación de los trabajos en función de las habilidades necesarias para cada fase del proceso productivo o del servicio. Por ejemplo: muchos hospitales o clínicas lo siguen.



### **3. Elementos que afectan a la estructura organizativa (cont.)**

#### **d) Departamentalización por producto**

Centra la atención en los principales productos de la empresa. Cada producto está bajo la autoridad de un directivo (especialista y responsable de él). Por ejemplo: Nike está estructurada según las diferentes líneas de producto (calzado deportivo y casual, accesorios, ropa deportiva y casual, etc.)

#### **e) Departamentalización por cliente**

Agrupar los trabajos en función de los diferentes clientes de la empresa pues cada uno de ellos tiene unas necesidades especiales. Por ejemplo: una empresa de telefonía los podría agrupar en particulares, empresas y autónomos.





### 3. Elementos que afectan a la estructura organizativa (cont.)

#### **Departamentalización en la actualidad:**

Muchas empresas utilizan muchas o casi todas las formas departamentales para su organización. No obstante, muchas organizaciones utilizan equipos *interdisciplinares*. Asimismo, el foco vuelve a estar en el cliente por lo que muchas organizaciones están enfatizando la departamentalización por cliente.

### 3. Elementos que afectan a la estructura organizativa (cont.)

#### 3.3 Cadena de mando

“La cadena de mando es la línea continua de autoridad que se extiende de los niveles organizacionales más altos a los más bajos y define quién informa a quién. Ayuda a los empleados a responder preguntas como ¿A quién recorro si tengo un problema? O ¿ante quién soy responsable?.”

(Robbins y Coulter, 2010, p. 187)

**¿A quién he de reportar/rendir cuentas?**

**¿A quién acudo si tengo un problema?**

**¿Quién tiene la  
*autoridad* y la  
*responsabilidad* sobre  
mí y mi trabajo?**



### 3. Elementos que afectan a la estructura organizativa (cont.)

No podemos hablar de cadena de mando sin discutir dos conceptos relacionados:

- **Principio de la unidad de mando:** plantea que un empleado sólo debe tener un único superior o, lo que es lo mismo, sólo debe rendir cuentas ante un jefe. Este principio ayuda a preservar la línea ininterrumpida de autoridad que se extiende por la organización.
- **Autoridad:** hace referencia al derecho inherente a un puesto administrativo que le permite dar órdenes y esperar que sean cumplidas. → Está relacionada con la posición de una persona en la organización, no con sus características personales.
  - **Autoridad de línea:** Es la que faculta a un directivo para dirigir a un empleado. Sigue la cadena de mando.
  - **Autoridad de *staff*:** es la que faculta a ciertas personas para dirigir las funciones de soporte, asistencia y consejo en una organización.

### 3. Elementos que afectan a la estructura organizativa (cont.)

#### **Autoridad en la actualidad:**

La autoridad es un concepto importante en las organizaciones actuales pero centrarse exclusivamente en ella provocaría una estrecha e irrealista visión de influencia. No es como antes que autoridad se consideraba sinónimo de influencia. Hoy se reconoce que autoridad es un elemento de un concepto más amplio, el de poder.

### 3. Elementos que afectan a la estructura organizativa (cont.)

La **autoridad** se suele confundir con **poder** pero NO SON LO MISMO.

“El **poder** es una fuerza intangible en las organizaciones. No se puede ver, pero su efecto se puede sentir. (...) el poder es la habilidad de una persona o departamento en una organización para influenciar a otras personas o lograr los resultados deseados. Es el potencial para influenciar a los demás dentro de una organización pero con el objetivo de obtener resultados deseados por los que tienen el poder.” (Daft, 2006, p. 493).

La **autoridad** es parte del concepto de poder → Es una de las formas mediante las cuales el directivo puede incidir en la toma de decisiones.

### 3. Elementos que afectan a la estructura organizativa (cont.)

¿Resulta la autoridad útil para conseguir que las personas hagan cosas? ¿Es la autoridad un arma poderosa para conseguir que las personas hagan cosas?



<http://www.youtube.com/watch?v=XuJiKbSBb4c&feature=related>

### 3. Elementos que afectan a la estructura organizativa (cont.)

Los **ejecutivos** pueden optar a **cinco fuentes de poder**, tres vinculadas al puesto que ocupa y dos que podríamos decir que son poder personal (French y Raven, 1960):

a) Fuentes de poder asociadas al puesto:

- ❑ **Poder legítimo:** autoridad otorgada por la organización al puesto que sostiene una persona.
- ❑ **Poder de recompensa:** derivado de la capacidad de otorgar premios (recompensar) a otras personas.
- ❑ **Poder coercitivo:** derivado de la capacidad de castigar a una persona o de recomendar una sanción a otra persona.

b) Fuentes de poder personal:

- ❑ **Poder de experto:** resulta de las habilidades especiales o mayores conocimientos de una persona.
- ❑ **Poder de referente:** proviene de las características personales que la gente admira en el ejecutivo y que desea imitar por respeto y admiración.

### 3. Elementos que afectan a la estructura organizativa (cont.)

#### 3.4 Tramo de control



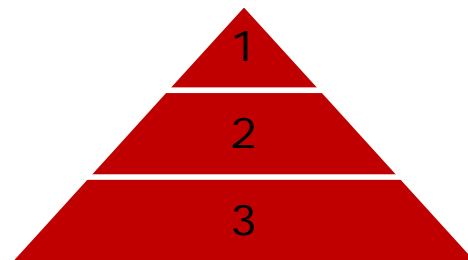
“Número de personas que se encuentran bajo la dirección de un director (que le reportan directamente)” (Bateman y Snell, 2010, p. 296)

“Número de empleados que un gerente puede dirigir de manera eficiente y eficaz.” (Robbins y Coulter, 2005, p. 238)

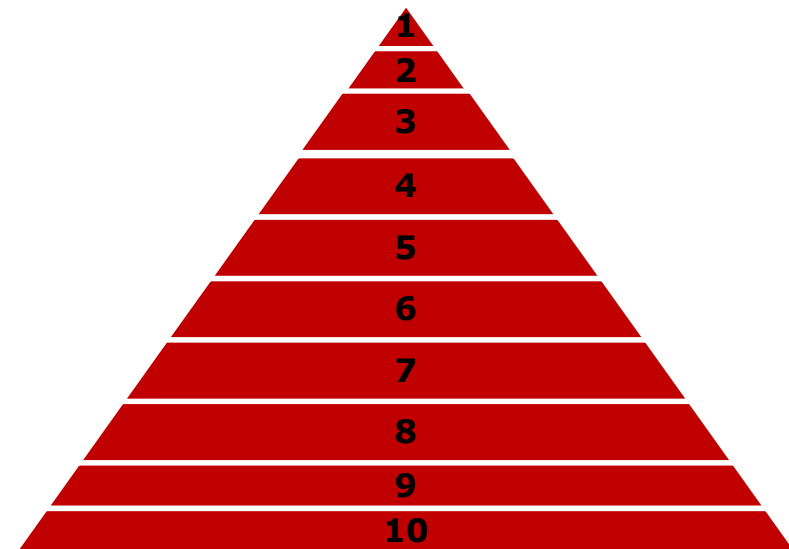
### 3. Elementos que afectan a la estructura organizativa (cont.)

El *span* de control es importante porque determina el número de niveles (y por tanto, de gerentes) que tiene una organización.

De ahí que se hable de organizaciones **altas o piramidales** (las que tienen muchos niveles jerárquicos) y **planas** (tiene pocos niveles de jerarquía).



Organización plana =  
span de control amplio



Organización alta = span  
de control estrecho

### 3. Elementos que afectan a la estructura organizativa (cont.)

#### **Tramo de control estrecho = estructura alta**

(A partir de Robbins y Judge 2009; Colquite, Lepine & Wesson, 2010; Jones, 2010)

#### **PROS:**

Mejor seguimiento (supervisión estrecha y comunicación rápida) → más posibilidades de desarrollo profesional.

Facilita la especialización de los directivos

Más posibilidades de promoción

#### **CONTRAS:**

Aumentan significativamente los costes burocráticos (aquellos asociados con la administración y operación de una empresa).

Problemas de motivación.

Aumentan la complejidad en la comunicación y se ralentiza el proceso de toma de decisiones.

Se tiende a aislar a la alta dirección (excesiva distancia entre el nivel más bajo y más alto).



### 3. Elementos que afectan a la estructura organizativa (cont.)

#### **Tramo de control amplio**

**(A partir de Robbins y Judge 2009; Colquite, Lepine & Wesson, 2010; Jones, 2010)**

#### **PROS:**

Más eficiente en términos de coste → se reduce el número de niveles.

Se mejora en comunicación.

Favorecen la autonomía; Alienta la iniciativa individual.

#### **CONTRAS:**

Los superiores con exceso de trabajo se pueden convertir en cuellos de botella.

El desempeño de los empleados se puede ver afectado porque a los directivos y/o supervisores les es más difícil dedicarles el tiempo necesario de apoyo.

También existe el riesgo de que el supervisor pueda perder el control.

Los trabajos deben estar bien definidos y se debe realizar una excelente selección de personal.

### 3. Elementos que afectan a la estructura organizativa (cont.)



¿Cuál es el número idóneo de directivos?



### 3. Elementos que afectan a la estructura organizativa (cont.)

Así pues, **el tramo de control debería ser AMPLIO** cuando (Bateman y Snell, 2010; Jones, 2008):

- 1) Las tareas de los subordinados son rutinarias y similares, de modo que todos los subordinados hacen lo mismo o algo parecido.
- 2) Cuando las tareas de los subordinados están estrechamente interrelacionadas, a tal grado que lo que hace una persona tiene un efecto directo sobre lo que hace otra.
- 3) El trabajo se ha definido claramente y no hay ambigüedades
- 4) El director es muy capaz y competente
- 5) Los subordinados están altamente capacitados y tienen acceso a la información
- 6) Los subordinados prefieren la autonomía al control de supervisión muy estricto.



### 3. Elementos que afectan a la estructura organizativa (cont.)

En cambio, **el tramo de control debería ser ESTRECHO cuando** (Bateman y Snell, 2010; Jones, 2008):

- 1) Las tareas de los subordinados son complejas y distintas.
- 2) Las tareas de los subordinados no están estrechamente interrelacionadas → las relaciones horizontales entre los subordinados se vuelven relativamente poco importantes.
- 3) El trabajo no se ha definido claramente y pueden existir ambigüedades
- 4) Los subordinados no están altamente capacitados
- 5) Los subordinados prefieren el control a la autonomía.



### 3. Elementos que afectan a la estructura organizativa (cont.)

¿Cuál sería el tamaño correcto del *span* de control?

### 3. Elementos que afectan a la estructura organizativa (cont.)

#### Un *span* de control eficiente y efectivo depende de:

- 1) La experiencia y formación del empleado (*the more they have, larger span*)
- 2) El grado de semejanza y complejidad de las tareas que se supervisan (*more similarity → larger span; more complex → smaller span*)
- 3) La proximidad física de los empleados (*closer proximity → larger span*)
- 4) Cantidad y tipo de procesos estándar (*more standardized → larger span*)
- 5) El grado de sofisticación del sistema de información de la organización (*more sophisticated → larger span*)
- 6) Fortaleza del sistema de valores de la organización (*stronger the value system → larger span*)
- 7) Preferencias del propio directivo (*personal preference of more or fewer employees to manage*)



### 3. Elementos que afectan a la estructura organizativa (cont.)

#### **Tramo de control en la actualidad:**

Muchas empresas están incrementando sus tramos de control.

Está claro que se define en función de variables contingentes.



### 3. Elementos que afectan a la estructura organizativa (cont.)

#### 3.5 Centralización - Descentralización

**Centralización** hace referencia al grado en el que la toma de decisiones se concentra en un solo punto de la organización (Robbins y Coulter, 2005, p. 239). Consiste en concentrar la toma de decisiones en la cúspide de la organización.

Por **descentralización** entendemos el proceso de otorgar autoridad y, por tanto, de conceder mayor autonomía en la toma de decisiones a empleados o departamentos de los niveles inferiores (Fernández 2010) .



### 3. Elementos que afectan a la estructura organizativa (cont.)

#### **Factores que influyen en las decisiones de los gerentes para centralizar o descentralizar:**

- Entorno: a mayor incertidumbre, mayor descentralización.
- Estrategia competitiva: descentralización ligada a una estrategia de producto diferenciado a precio alto.
- Tamaño de la empresa: a mayor tamaño, mayor grado de descentralización.
- Situación económica. En épocas de crisis (o ante posibilidades de fracasar) tiende a aumentar la centralización (liderazgo fuerte)
- Uniformidad de las políticas. Los directivos que valoran la continuidad favorecerán la centralización.
- Niveles de competencia de los mandos. A mayor nivel de competencia, más descentralización.

### 3. Elementos que afectan a la estructura organizativa (cont.)

**¿Ventajas de la descentralización?**



**¿Inconvenientes de la descentralización?**



### 3. Elementos que afectan a la estructura organizativa (cont.)

#### **Centralización-Descentralización en la actualidad:**

Los directivos deciden el grado de centralización que les permite implementar de la mejor manera sus decisiones. No obstante, lo que funciona en una organización no necesariamente funciona en otra. El enfoque contingente es fundamental.

### 3. Elementos que afectan a la estructura organizativa (cont.)

¿Qué se entiende por **delegación**?

Asignación de obligaciones (tareas), medios y responsabilidad por la acción a un subordinado.

¿Qué no es delegar?

- Repartir trabajo y dar órdenes
- Aumentar significativamente la carga de trabajo de los subordinados
- Abdicar. Renunciar a la responsabilidad de los resultados.

**¿Qué se debe delegar?**

### 3. Elementos que afectan a la estructura organizativa (cont.)

#### Ventajas de la delegación

- ✓ Permite a los directores centrarse en sus principales actividades (planificar, establecer objetivos, controlar, etc.)
- ✓ Ayuda a desarrollar y capacitar a los subordinados (desarrollar nuevas habilidades y demostrar su potencial) Mejora su iniciativa.

#### Barreras a la delegación (Hellriegel, Jackson y Slocum, 2002, p. 285)

- ✓ La mayor barrera psicológica a la delegación es el temor del gerente (temor a que su reputación se vea afectada si los subordinados no hacen bien el trabajo, miedo a verse superado, etc.)
- ✓ También puede pasar que los gerentes desconozcan que cabe esperar o debe hacerse y, por tanto, no puedan delegar autoridad o responsabilidad a otros de forma adecuada.

### 3. Elementos que afectan a la estructura organizativa (cont.)

#### ¿Cómo delegar de forma eficaz?

**Condiciones previas:**

- ✓ Debe existir voluntad de delegar por parte del directivo.
- ✓ Es necesaria una buena comunicación entre superior y subordinados
- ✓ Se debe conocer a los subordinados y la situación en la que se delega.

1. Decidir qué actividad delegar y definir los objetivos.
2. Decidir a quién delegar (elección de la persona para realizar la tarea)
3. Solicitar los puntos de vista del subordinado para los enfoques sugeridos
4. Darle al subordinado recursos y medios para realizar la tarea
5. Programar hitos de control para evaluar el proceso
6. Ofrecer capacitación y ayuda en los momentos que se necesite
7. Darle un *feedback* preciso sobre el desempeño

### 3. Elementos que afectan a la estructura organizativa (cont.)

#### 3.6 Formalización

Grado en que las tareas de una organización están estandarizadas, y en el que las normas y procedimientos guían el comportamiento de los empleados (Robbins , DeCenzo y Coulter, 2015).

**Organizaciones  
muy  
formalizadas**

Existen descripciones de trabajo explícitas,  
numerosas normas organizativas y  
procedimientos claramente definidos

Menos aporta la persona que lo realiza.  
Poco poder de decisión en cuánto a lo  
que realizará, cuándo y cómo.

¡Desmotivación!  
Menores beneficios  
derivados de una peor  
atención al cliente



### 3. Elementos que afectan a la estructura organizativa (cont.)

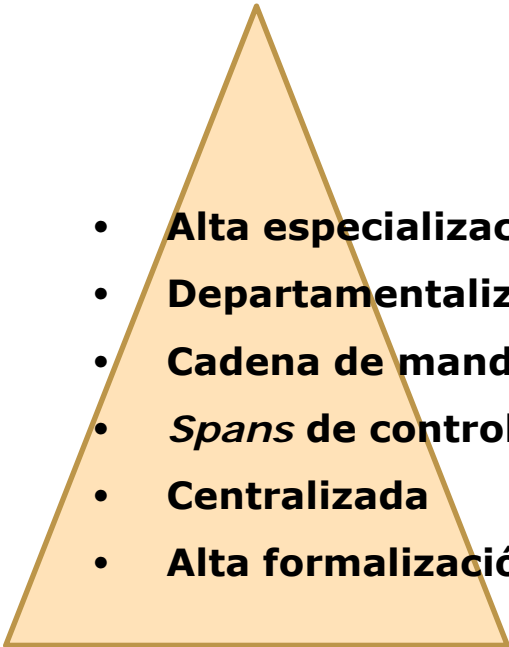
#### **Formalización en la actualidad:**

Si bien cierta formalización es necesaria para dotar de consistencia y control a la organización, cada vez más las organizaciones tienen menos normas estrictas y procesos definidos para guiar el comportamiento del empleado.




## 4. Estructuras mecanicistas y orgánicas

Dos formas de organización, totalmente opuestas, surgen de la combinación de los elementos clave antes señalados:

- 
- **Alta especialización**
  - **Departamentalización rígida**
  - **Cadena de mando clara**
  - ***Spans* de control pequeños**
  - **Centralizada**
  - **Alta formalización**

**MECANICISTA**  
**(o burocrática)**



**Poca especialización**  
**Flexible**  
**Poca especialización y**  
**formalización**  
**Descentralizada**  
**Amplios *spans* de control**

**ORGÁNICA**



## 4. Estructuras mecanicistas y orgánicas (cont.)

**Tener una cultura orgánica u mecánica influye directamente en los tipos de prácticas de RR.HH. que se adoptan.**

**Se debe tener presente que es difícil encontrar una organización puramente orgánica o mecánica.**

**Si bien es tentador etiquetar a las mecanicistas como “malas” y a las orgánicas como “buenas”, esta percepción no es necesariamente cierta. Para entender el por qué de esto debemos estudiar porqué las organizaciones desarrollan las estructuras que tienen.**

## 5. Factores de contingencia que afectan al diseño organizativo

**“No existe una forma óptima de organizar” y**

**“cualquier forma de organización no es igualmente eficaz” (Galbraith, 1973)**



## 5. Factores de contingencia que afectan al diseño organizativo (cont.)



**ENTORNO**

**La naturaleza del entorno de la organización: ¿estable o dinámico?**

Se debe diseñar la estructura de manera que pueda controlar el entorno. Los entornos dinámicos requieren estructuras orgánicas; las estructuras mecanicistas necesitan entornos estables.

## 5. Factores de contingencia que afectan al diseño organizativo (cont.)



**ESTRATEGIA**

### **Estrategia de la organización.**

“la estructura sigue a la estrategia” Chandler (1962)

A medida que las empresas cambian su estrategia de crecimiento aparecen problemas administrativos. Para resolverlos hay que modificar la estructura existente.

A nivel de estrategias competitivas:

- liderazgo en costes → estructuras burocráticas
- diferenciación → estructuras orgánicas

## 5. Factores de contingencia que afectan al diseño organizativo (cont.)



TECNOLOGÍA

**La tecnología hace referencia al método mediante el cual la empresa transforma inputs en outputs. Véase, ¿qué tecnología usa la organización?**

En el siglo pasado se tenía muy claro que la tecnología definía la estructura. Desde entonces, no está tan clara esta relación de causalidad.

## 5. Factores de contingencia que afectan al diseño organizativo (cont.)



TAMAÑO

**No hay ningún tipo de duda que el número total de empleados y la estructura están relacionados.**

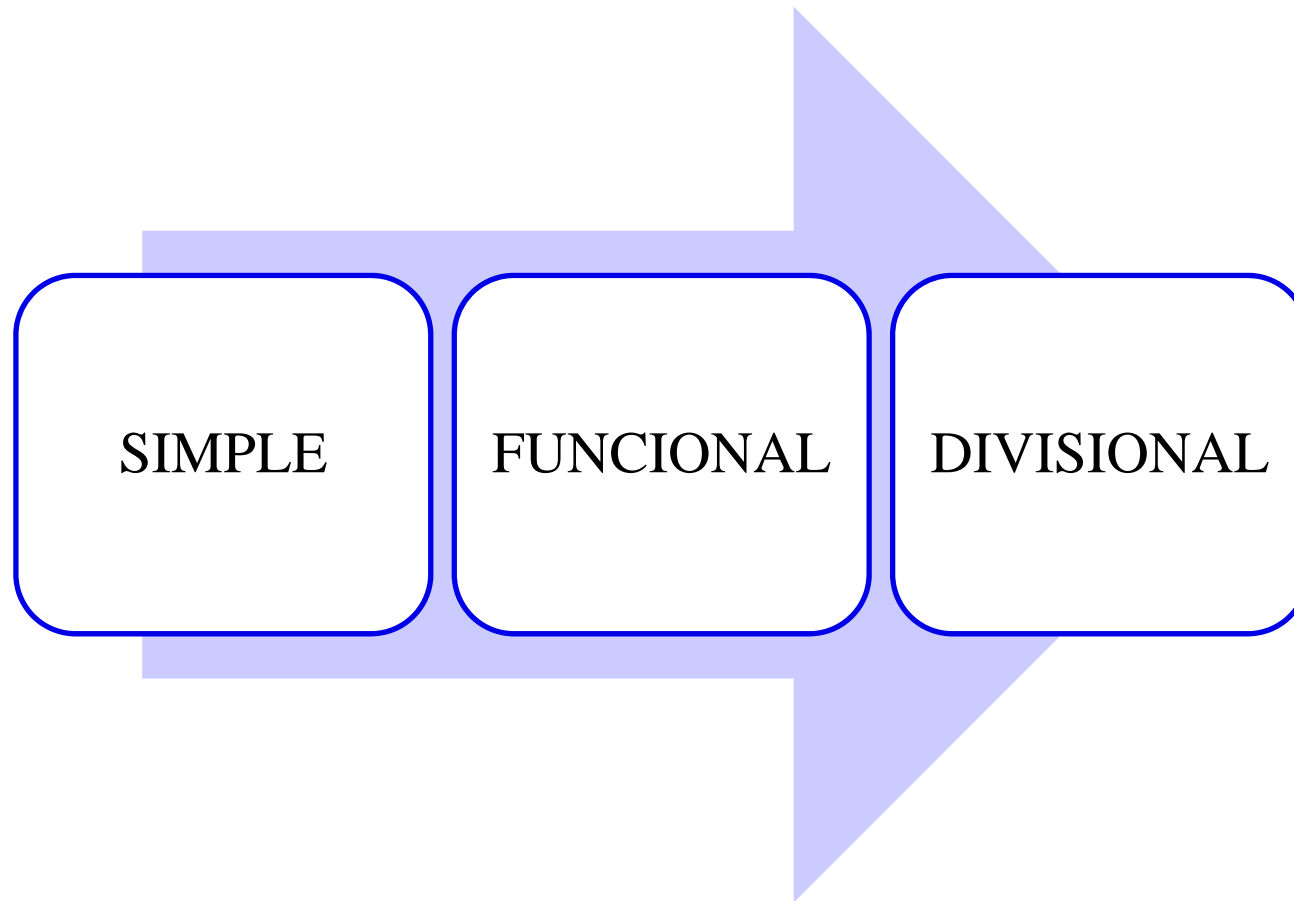
Las empresas cambian de orgánicas a mecanicistas conforme aumentan de tamaño.

Según Robbins, DeCenzo y Coulter (2015):

>2.000 empleados → mecanicistas. Añadir más empleados a una estructura tan grande tiene menos impacto si es mecanicista.

< 2.000 empleados → pueden ser orgánicas

## 6. Formas organizativas tradicionales





## 6. Formas organizativas tradicionales (cont.)

### **ESTRUCTURA SIMPLE:**

- ✓ La estructura más común (PYMEs)
- ✓ Amplio tramo de control
- ✓ Centralizada y con poca formalización

### **VENTAJAS**

- Rapidez en la toma de decisiones
- Flexibilidad
- Pocos costes de mantenimiento
- Clara asignación de responsabilidades

### **DESVENTAJAS**

- No apropiada cuando la organización crezca (la toma de decisiones se ralentiza, y el ejecutivo se puede convertir en un cuello de botella)
- Depender de una sola persona puede ser arriesgado



## 6. Formas organizativas tradicionales (cont.)

### **ESTRUCTURA FUNCIONAL**

#### **VENTAJAS (derivadas de la especialización laboral)**

- Orientación unitaria desde la cúspide
- Ventajas de ahorro en costes debido a la especialización (economías de escala, duplicación mínima de personas y equipos)
- Avance profesional dentro de los departamentos
- Buena coordinación dentro de las funciones
- Resolución eficaz de problemas técnicos

#### **DESVENTAJAS**

- Posible mala comunicación entre los departamentos
- Respuesta lenta a cambios externos e innovaciones
- Concentración de las decisiones en la cúspide = retrasos
- Difícil asignar responsabilidades a los problemas
- Poca visión de las metas organizacionales por parte de los departamentos (aislamiento)

## 6. Formas organizativas tradicionales (cont.)

### **ESTRUCTURA DIVISIONAL**

- Se realizan agrupaciones (divisiones) en base a los outputs de la empresa (bienes o servicios producidos; o también, los clientes, mercados o zonas geográficas).
- Cada una de las agrupaciones resultantes se llama división o unidad de negocio (*business unit*) y tiene una autonomía limitada por el director de división.
- Existe un órgano central (a veces llamado *core o Headquarters*) que se encarga de establecer las líneas generales de actuación de la corporación; cada división concreta esas líneas en su ámbito de actuación.
- Típica estructura de empresas de gran tamaño y diversificadas.



## 6. Formas organizativas tradicionales (cont.)

### ESTRUCTURA DIVISIONAL (cont.)

#### VENTAJAS

- Maximiza resultados → está centrada en resultados.
- Los directores de división tienen plena responsabilidad por un producto o servicio.
- Libera a los headquarters de estar pendiente del día a día de las divisiones y permite que se centren en la planificación estratégica.

#### DESVENTAJAS

- Duplicación de recursos y actividades → aumento de costes y reduce la eficiencia
- Tensiones entre divisiones

## 7. Formas organizativas contemporáneas

**“Managers are finding that the traditional designs often aren’t appropriate for today’s increasingly dynamic and complex environment. Instead, organization need to be lean, flexible, and innovative; that is, more organic.” (Robbins et al., 2015, p. 187)**

*Estructura de equipos*

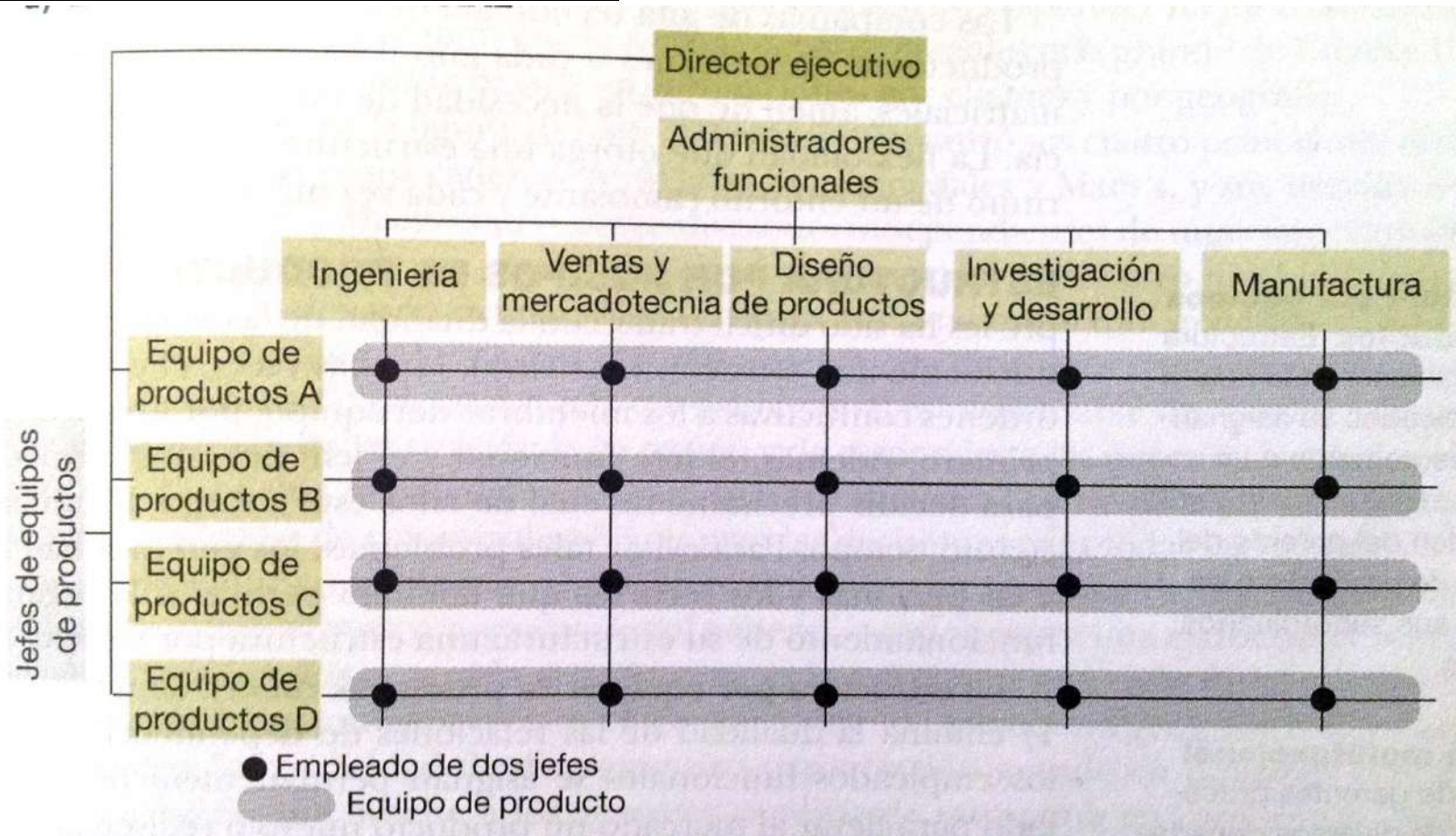
*Estructura por proyectos*

*Estructura sin fronteras*

*Estructura matricial*

## 7. Formas organizativas contemporáneas (cont.)

### ESTRUCTURA MATRICIAL



Fuente: Jones & George (2010; p. 359)



## 7. Formas organizativas contemporáneas (cont.)

### VENTAJAS

- Uso más eficiente del personal → conserva la especialidad profesional
- Orientada a resultados finales.
- Flexibilidad y adaptabilidad en entornos turbulentos → Totalmente focalizada al servicio
- Los empleados adquieren una perspectiva general y los managers son facilitadores
- La toma de decisiones se descentraliza en un nivel en el que la información se procesa adecuadamente y se aplica el conocimiento relevante.

### DESVENTAJAS

- Problemas con la cadena dual de mando. Confusión debido a que no se tiene un superior único y posibilidad de desunión entre quienes están al mando.
- Conflictos para asignar personas a proyectos
- Demasiadas juntas y discusiones
- Se requiere gente muy formada en relaciones interpersonales. Posibles conflictos entre tareas y personas.



## 7. Formas organizativas contemporáneas (cont.)

### **ESTRUCTURA POR PROYECTOS**

En este tipo de estructura, los empleados trabajan por proyectos pero no existe un departamento funcional al que volver una vez acabado el proyecto. Se empieza otro proyecto.

Presenta las mismas ventajas y casi las mismas desventajas de la estructura matricial.



## 7. Formas organizativas contemporáneas (cont.)

### ESTRUCTURA POR EQUIPOS

- Toda la organización trabaja por equipos.
- No hay una autoridad de línea desde la cúspide hacia abajo.
- Los equipos trabajan de forma autónoma y hacen el trabajo de la mejor forma que consideran y son responsables de los resultados de su trabajo.
- Normalmente, en grandes organizaciones, complementa a una estructura funcional o divisional.

#### VENTAJAS

- Mayor compromiso e implicación de los empleados.
- Menos tiempo de respuesta, decisiones más rápidas
- Espíritu de grupo y participación

#### DESVENTAJAS

- Los equipos están sujetos a grandes presiones (desempeño)
- Tiempo y recursos destinados a reuniones



## 7. Formas organizativas contemporáneas (cont.)

### **ESTRUCTURA HÍBRIDA**

Es aquella que se da en grandes organizaciones y que se caracteriza por tener muchas divisiones operando en diferentes industrias y sectores, que utilizan diferentes tipos de estructura organizativa. Cada director de división elegirá la estructura que mejor se adapte a su entorno, estrategia, tamaño y tecnología.

Compañías que operen en el mismo sector pero en segmentos diferentes también pueden utilizar una estructura híbrida.



## 7. Formas organizativas contemporáneas (cont.)

### **ORGANIZACIONES SIN FRONTERAS (*Boundaryless organization*)**

Se trata de una organización cuyo diseño no está definido o limitado por fronteras verticales, horizontales o externas.

Dos tipos de "fronteras".

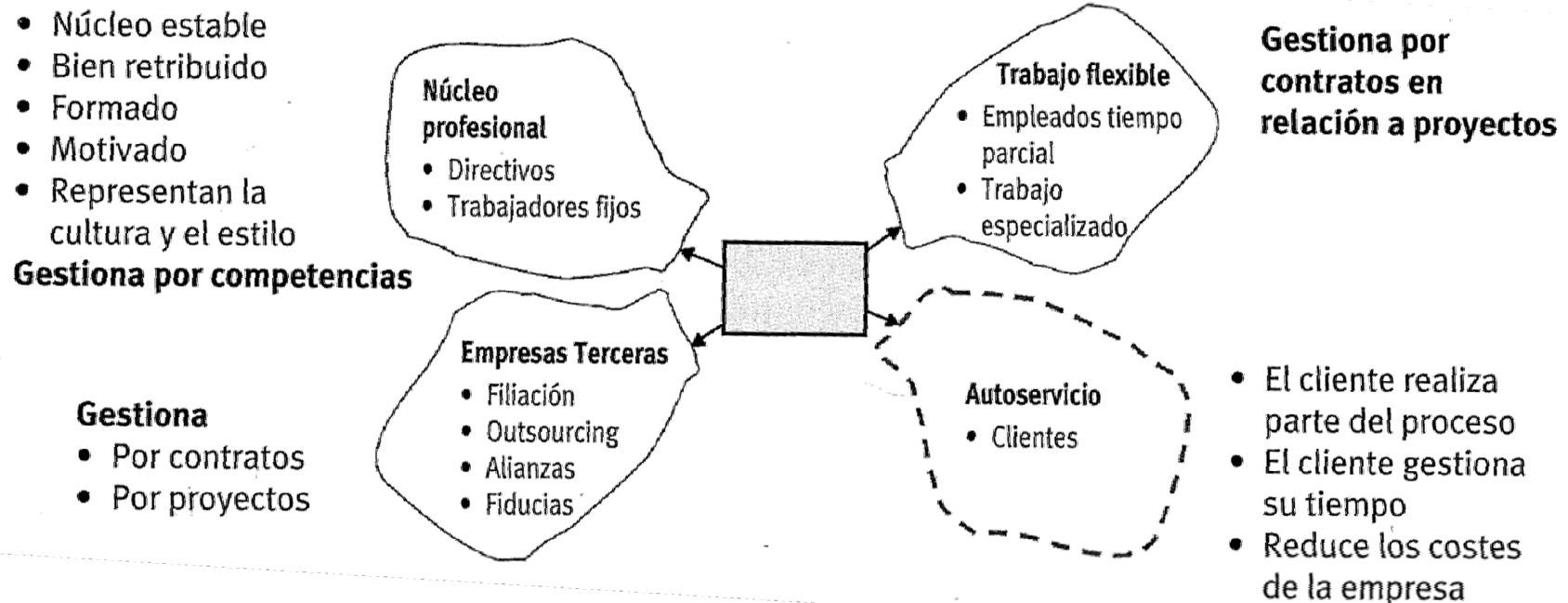
- INTERNAS: son horizontales las impuestas por la especialización y departamentalización y, también, verticales las que separan a los empleados por niveles jerárquicos.
- EXTERNAS: son aquellas que separan a la organización de sus clientes, proveedores o *stakeholders* (grupos de interés externos).

**¿Cómo eliminar dichas fronteras?** Usando estructuras virtuales o en red.

## 7. Formas organizativas contemporáneas (cont.)

### Preludio de las organizaciones virtuales y en red: El Modelo Trébol

Propuesta por Charles Handy en 1993. Este tipo de estructura hace referencia a una organización que subcontrata determinadas actividades a otras empresas y traslada parte del proceso a clientes.



Fuente: Giner y Gil (2014; p. 97)



## 7. Formas organizativas contemporáneas (cont.)

### **Organización en RED**

- Derivada de las aportaciones de Charles Handy (1993).
- Representa la máxima fragmentación de la cadena de valor.
- Se trata de una colección de empresas independientes que colaboran para producir un bien o un servicio, casi todas con una sola función (por ejemplo: diseñadores, productores, proveedores, distribuidores). Están coordinadas por contratos y acuerdos.
- Objetivo de las redes: proporcionar flexibilidad a las empresas para poder responder a demandas cambiantes y heterogéneas. Cada empresa puede mantener su propia área de competencia.
- Normalmente, se comunican entre sí de manera electrónica y comparten información para ser capaces de responder con efectividad a las demandas del cliente.

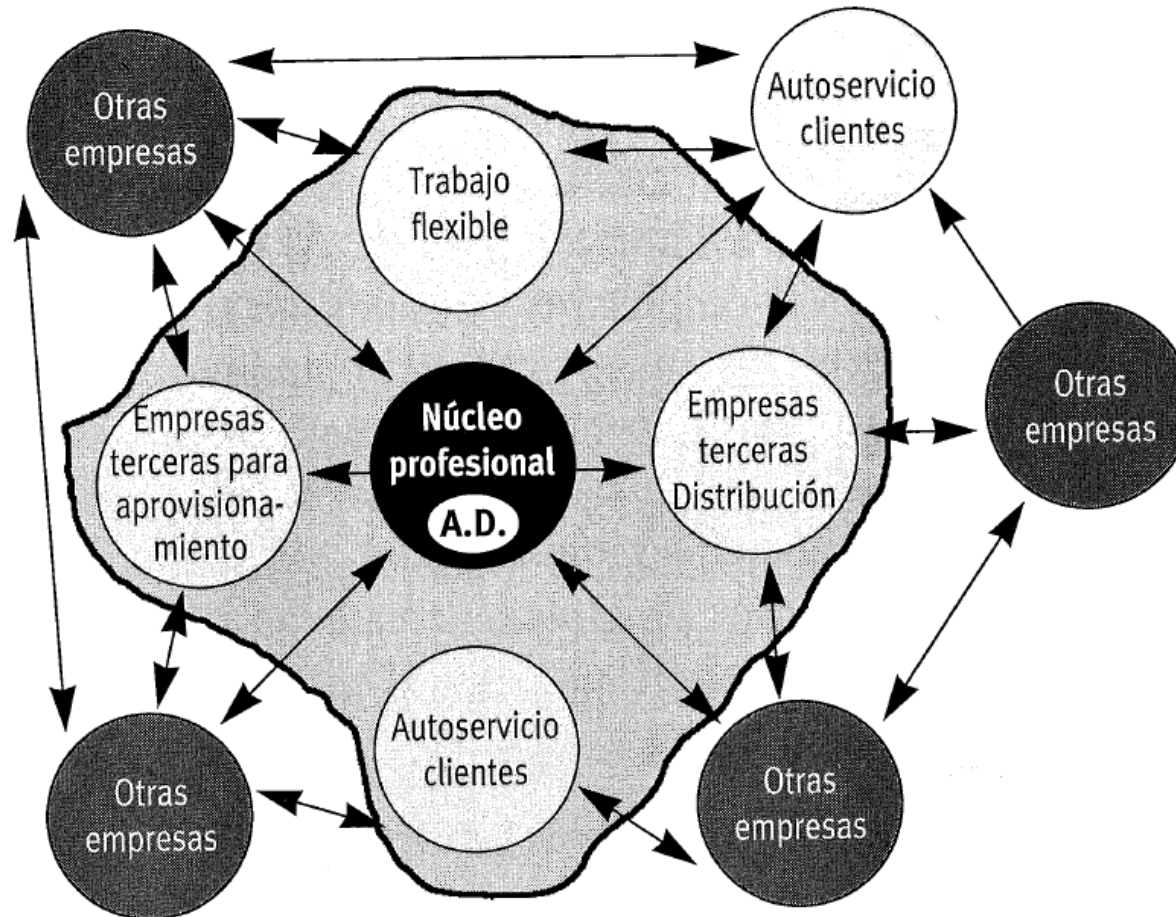
## 7. Formas organizativas contemporáneas (cont.)

### Organización en RED (cont.)

- La red como un todo muestra la especialización técnica de la estructura funcional, la sensibilidad de la estructura de producto y el balance y la flexibilidad de la estructura matricial.
- Cada una de las empresas de la red mantiene su independencia. Las relaciones entre ellas se concretan en alianzas estratégicas y contratos de colaboración a largo plazo entre las organizaciones en la red.
- Las redes no suelen ser igualitarias. Suele existir una empresa núcleo que se dedica a lo que mejor sabe hacer y lo que le da valor (*core competence*) y el resto de actividades los aportan los otros participantes en la red (cada uno de ellos aporta su principal competencia). → tenemos un conjunto de empresas que son excelentes en cada una de las actividades que realizan → gran eficiencia.
- Algunos autores la denominan como “organización modular”.

## 7. Formas organizativas contemporáneas (cont.)

### Organización en RED



Red interna:  
 • dirección agentes propietarios y permanentes



Red estable  
 • empresas filiales  
 • outsourcing  
 • subcontratas trabajo flexible

Red dinámica: el resto  
 Exploración potenciales



## 7. Formas organizativas contemporáneas (cont.)

A tener presente:

el *outsourcing* reduce costes pero también provoca una ruptura en la cadena de valor. Siempre debemos conservar las actividades que supongan nuestro valor añadido (*core competences*). Dicho de otro modo, toda empresa deberá desarrollar internamente las partes esenciales de su cadena de valor. Por ejemplo: *Nike* recurre a socios asiáticos para la fabricación, pero sus capacidades de diseño y marketing le permiten llevar la voz cantante en todo momento.

Cuando IBM desarrolló el ordenador personal (1981), compró los principales componentes a otras compañías. Esto le permitió comercializar el producto en 15 meses. El microprocesador lo compró a Intel y el software lo desarrolló Microsoft. Los componentes se podían comprar a muchos proveedores. Mediante acudir a proveedores externos, IBM invirtió poco en su estrategia de arquitectura abierta. Más tarde, se revelaron los inconvenientes: otras empresas podían comprar los microprocesadores directamente a Intel y el sistema operativo a Microsoft.





## **8. Retos actuales en el diseño organizativo**

**¿Cómo hacer para mantener a tus empleados conectados?**

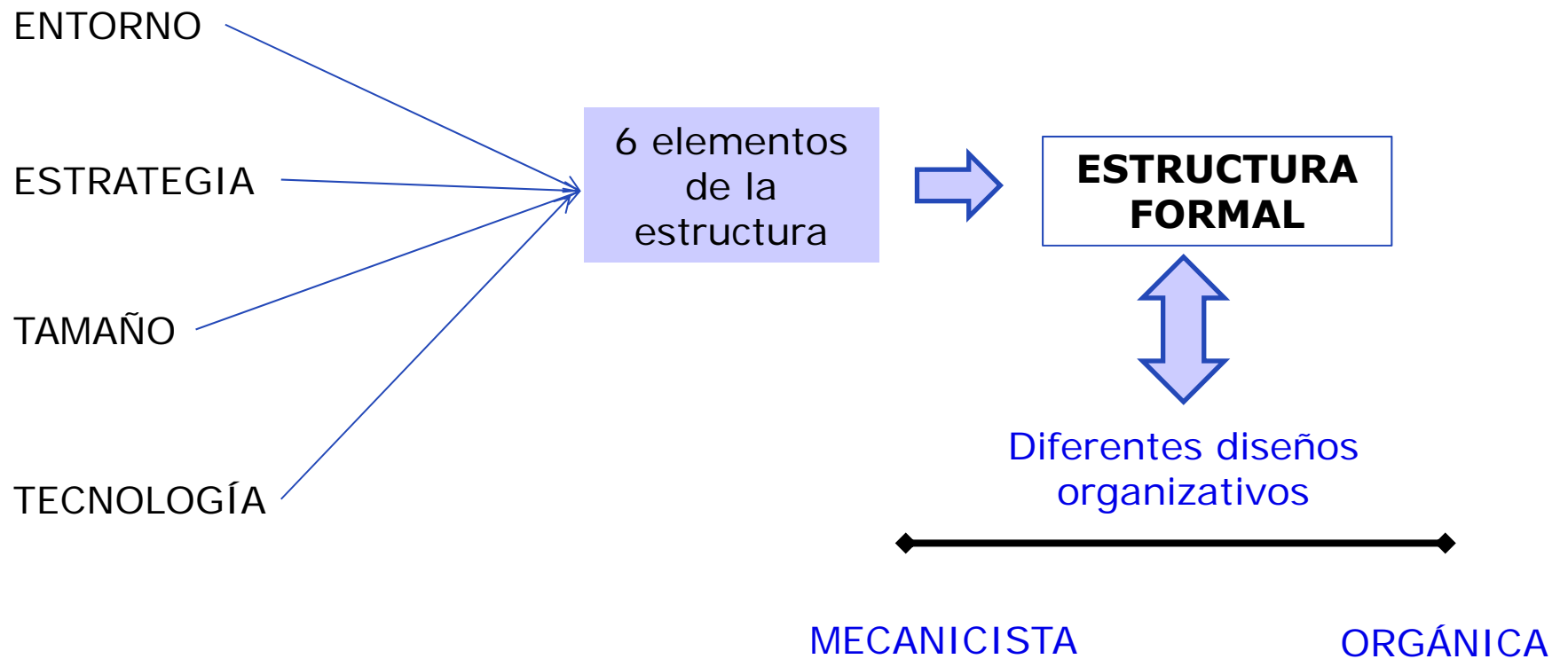
**¿Cómo afectan las diferencias globales a la estructura organizativa?**

**¿Cómo construir una organización que aprenda?**

**¿Cómo diseñar de forma eficiente un puesto de trabajo con horario flexible? ¿y una organización flexible?**

Fuente: Robbins et al. (2015, pp. 190-194)

## RESUMEN





## Bibliografía

- Colquitt, J.A., Lepine, J. & Wesson, M. J. (2013): *Organizational Behavior: Improving performance and commitment in the workplace*, 4th ed. New York: McGraw-Hill Education.
- Daft, R.L. (2005): *Teoría y diseño organizacional*, 8ª ed., México: Thomson.
- Fernández, Esteban (2010): *Administración de empresas: Un enfoque interdisciplinar*, Madrid: Paraninfo.
- French, J. R.P. y Raven, B. (1960): *The bases of social power*. En *Group Dynamics*, D. Cartwright y A. F. Zander (eds.), pp. 607-623, Evanston: Row Peterson.
- Giner, F. y Gil, M.A. (2014): *la organización de empresas: Hacia un modelo de futuro*, Madrid: ESIC.
- Hellriegel, D., Jackson, S.E. y Slocum, J.W. JR. (2002): *Administración: Un enfoque basado en competencias*, 9ª ed., México: Thomson.
- Jones, G.R. (2013): *Organizational theory, design and change*, 7ª ed. New York: Prentice Hall.
- Jones, G.R. y George, J.M. (2010): *Administración contemporánea*, 6ª ed., México: McGraw-Hill.



## Bibliografía II

- Jones, G.R. y George, J.M. (2014): *Administración contemporánea*, 8ª ed., México: McGraw-Hill.
- Rico, M.G. y Sacristán, M. (2012): *Fundamentos empresariales*. Madrid: ESIC.
- Robbins, S.P. y Coulter, M. (2005): *Administración*, 8ª ed., México: Pearson Educación.
- Robbins, S.P. y DeCenzo, D.A. (2009): *Fundamentos de la Administración: conceptos esenciales y aplicaciones*, 6ª ed., México: Pearson Educación.
- Robbins, S.P. y DeCenzo, D.A. (2008): *Supervisión*, 5ª ed., México: Pearson Educación.
- Robbins, S.P., DeCenzo, D. A. y Coulter, M. (2015): *Fundamentals of Management: Essential concepts and applications*, 9th ed. Essex (England): Pearson Education Limited.