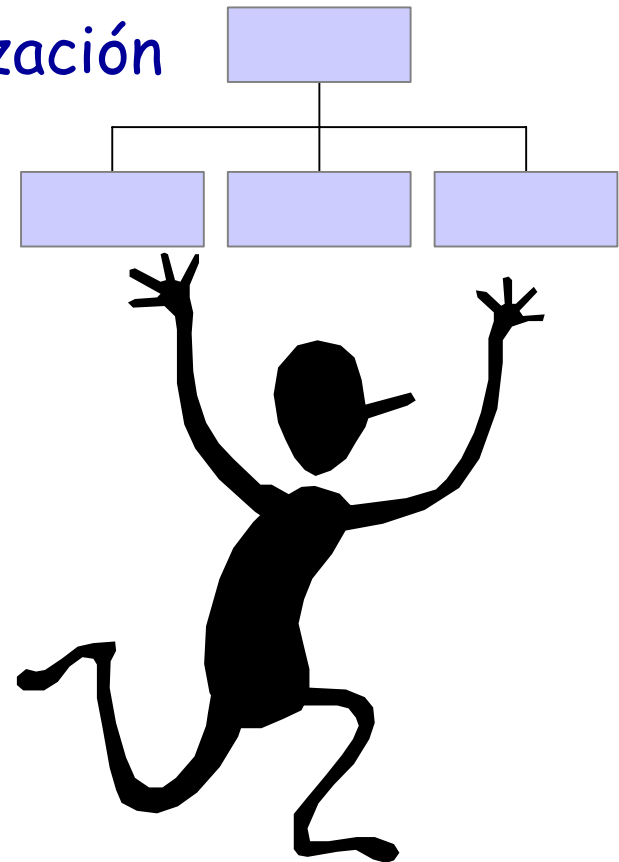


Tema 5. Estructura de las organizaciones

- 1.- Introducción
- 2.- El organigrama de la empresa
- 3.- Partes fundamentales de una organización
- 4.- Mecanismos de coordinación
- 5.- Departamentalización
- 6.- Autoridad y delegación
- 7.- Centralización y descentralización
- 8.- Configuraciones estructurales
- 9.- Caso. Bellota - Herramientas



1.- Introducción

- Estructura como medio para obtener un fin .
- Estructura perfecta??????
- **Estructura organizacional** : forma de dividir , organizar y coordinar las actividades de la organización
- tareas del directivo:
 - División del trabajo
 - Departamentalización
 - Jerarquía de la organización
 - Coordinación

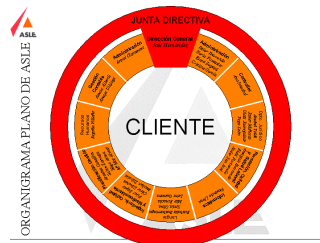
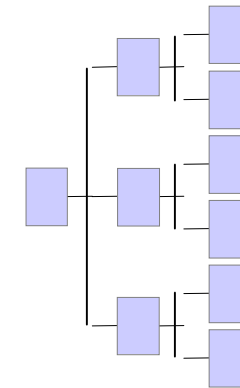
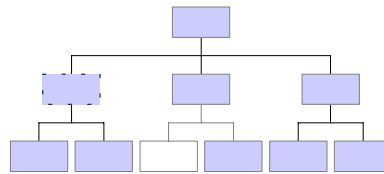
El organigrama de la empresa

- Representación esquemática de la estructura formal de la empresa. Indica la organización jerárquica y funcional.
 - Articular las distintas funciones
 - Destacar los distintos puestos y posiciones.
 - Establecer cuáles son las líneas de comunicación formales y conexiones entre puestos
 - Visión inmediata y resumida de la forma en que se estructura la empresa

- Simbología
 - Funciones
 - Denominación de las unidades y puestos de trabajo.
 - Cargo atribuido a la persona

- Tipos:

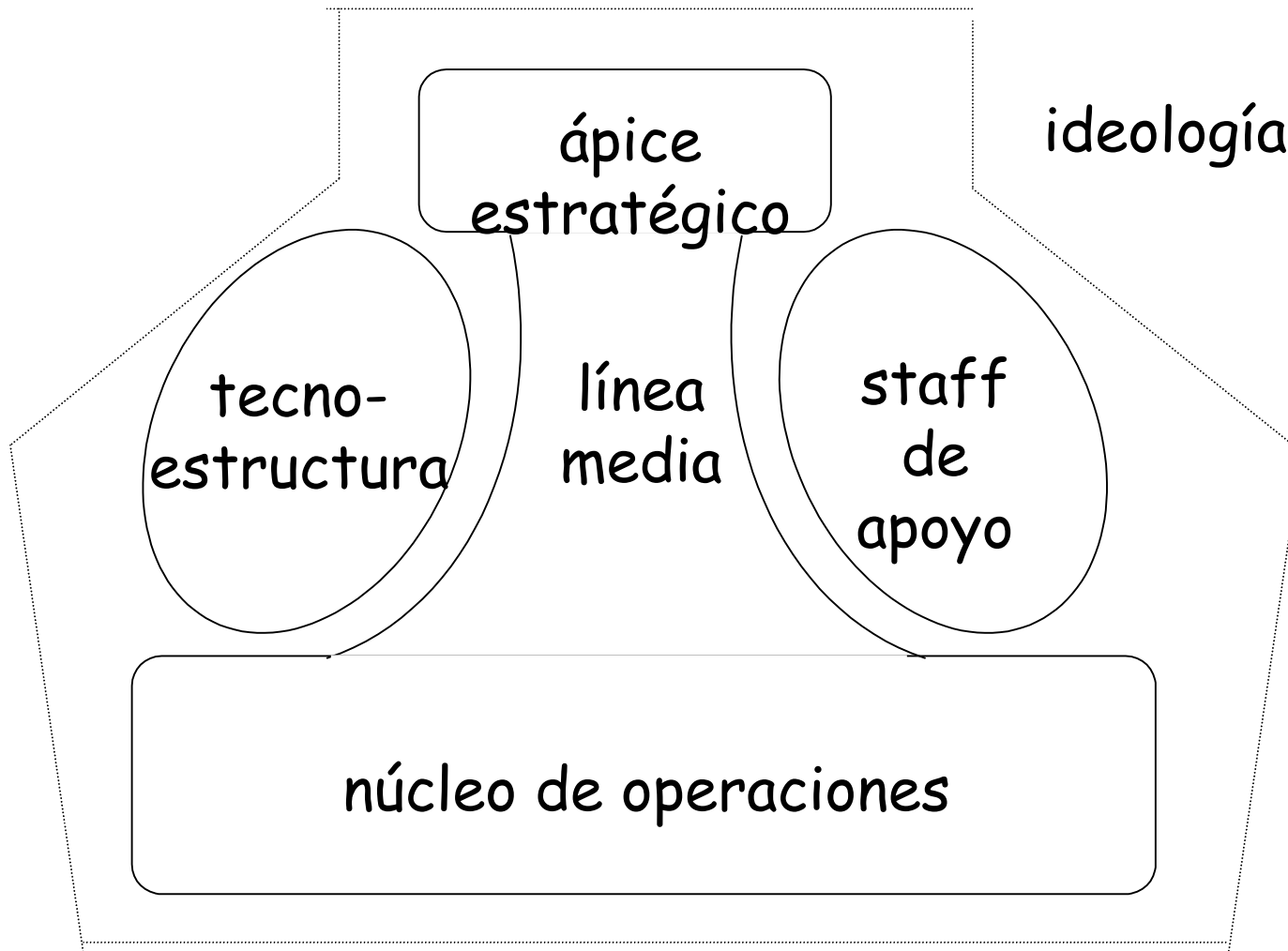
- verticales
- horizontales
- verticales invertidos
- circulares



Características de los organigramas

- Por su representación gráfica en forma de esquema permite realizar una visión rápida de la estructura formal.
- Permite conocer la filiación, categoría, titulación de personas que ocupan los puestos de trabajo.
- No permite conocer ni los puestos de trabajo presentes, ni futuros.
- Permite conocer las relaciones entre los puestos de trabajo.

Partes fundamentales de una organización



Consejo de Admón.
Presidente; Staff del presidente
Comité ejecutivo4

ÁPICE ESTRATÉGICO

TECNOESTRUCTURA

Planificación
estratégica.
Controlador
Preparación del personal
Programación de la producción
Estudio del trabajo
Staff técnico administrativo

LINEA MEDIA

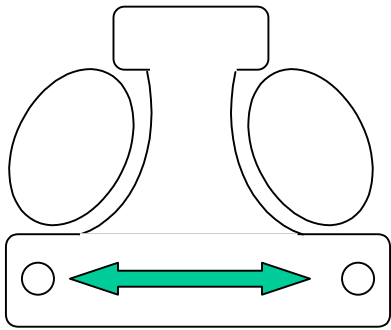
Dr. Operaciones Dr. Marketing
Jefes de fábrica Jefes de ventas regionales
Encargados Jefes de ventas de distrito

STAFF DE APOYO

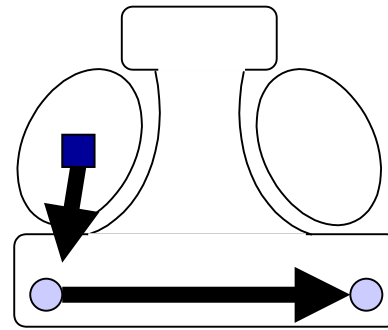
Asesoramiento
Relaciones públicas
Relaciones Laborales
Investigación y Desarrollo
Establecimiento de precios
Oficina de pagos
Recepción
Correos

NÚCLEO DE OPERACIONES

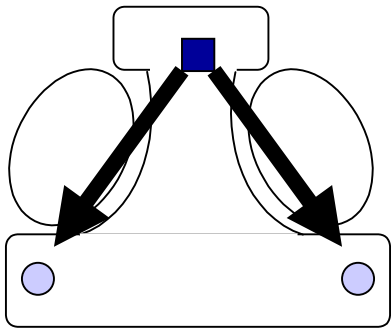
Agentes de compra Operarios de máquina Montadores Vendedores Transportistas



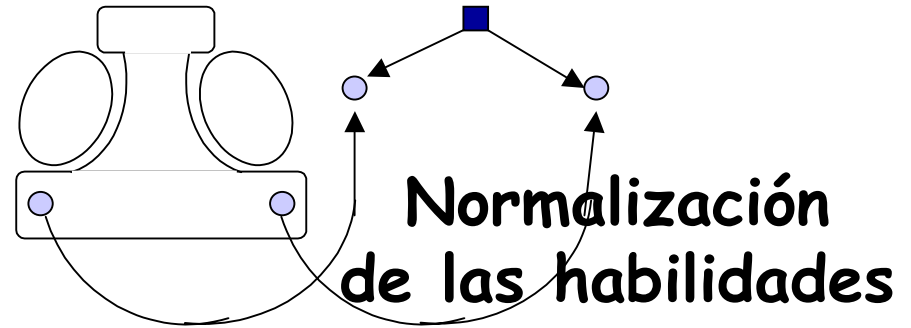
Adaptación mutua



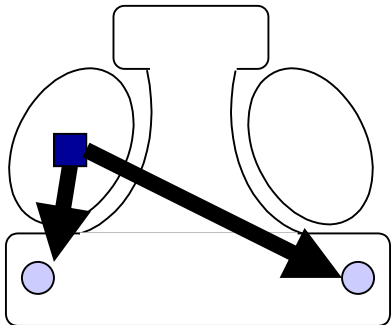
Normalización de los outputs



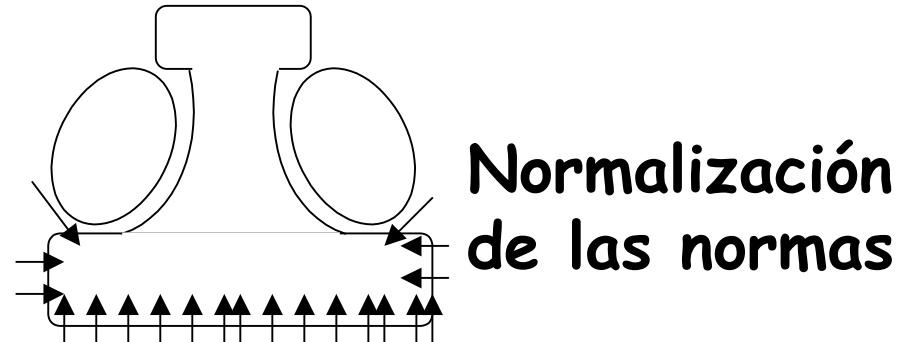
Supervisión directa



Normalización de las habilidades



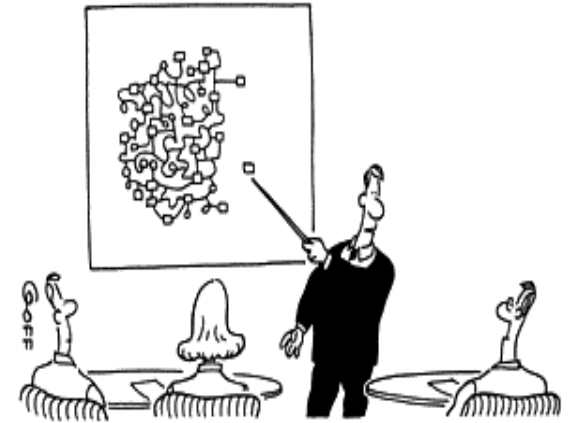
Normalización del trabajo



Normalización de las normas

CRITERIOS DE AGRUPACIÓN DE ACTIVIDADES

- Criterio de mayor uso o uso más frecuente
- Criterio de competencia
- Criterio de no competencia
- Criterio de separación de control
- Criterio del interés del directivo ejecutivo



Tipos de departamentalización

- 1.- Departamentalización por funciones
- 2.- Departamentalización territorial
- 3.- Departamentalización por productos / servicios
- 4.- Departamentalización por clientes
- 5.- Departamentalización por procesos
- 6.- Departamentalización matricial / proyectos

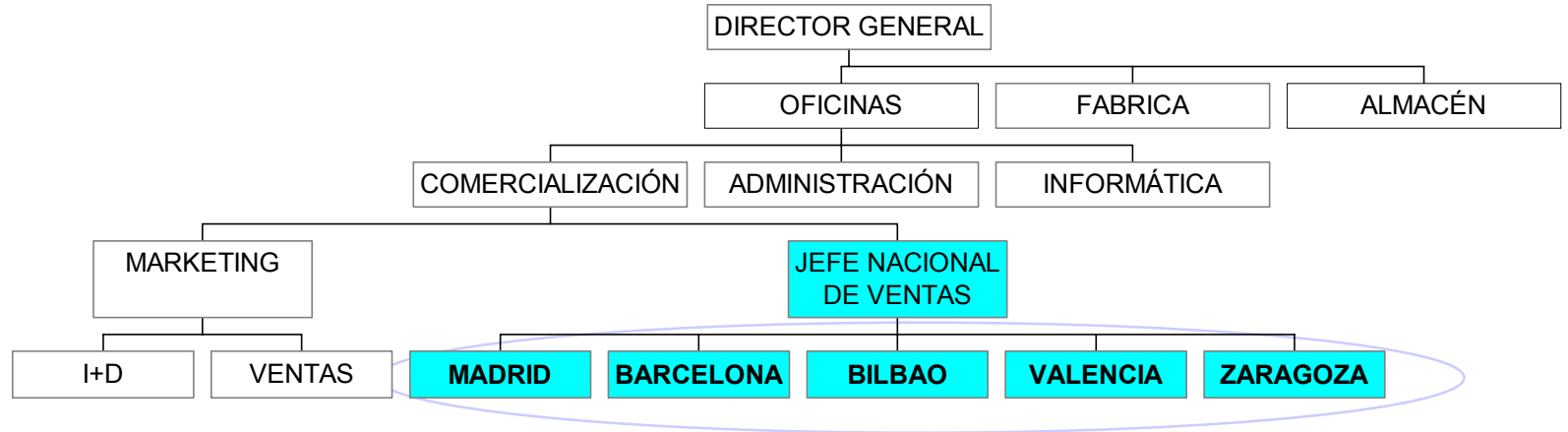
Departamentalización funcional

Organigrama de Bultzaki



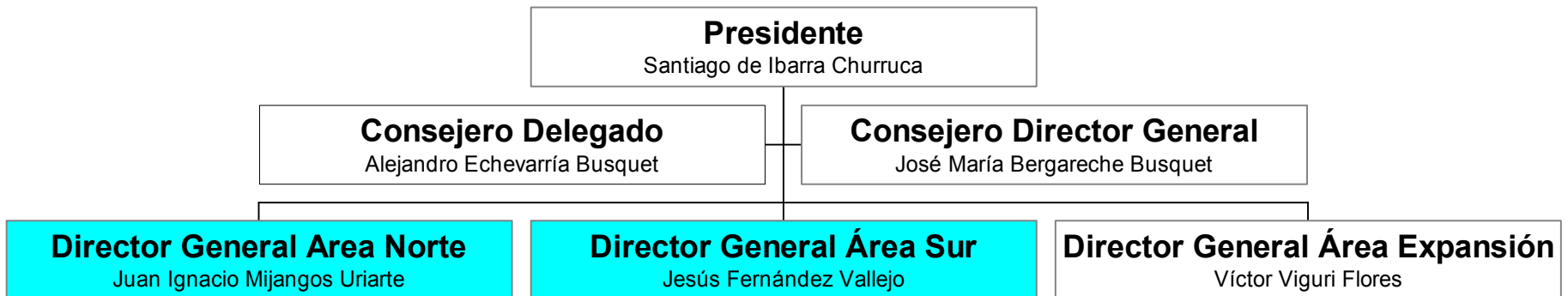
Departamentalización territorial

José Ortiz, S.A.



Grupo Correo.

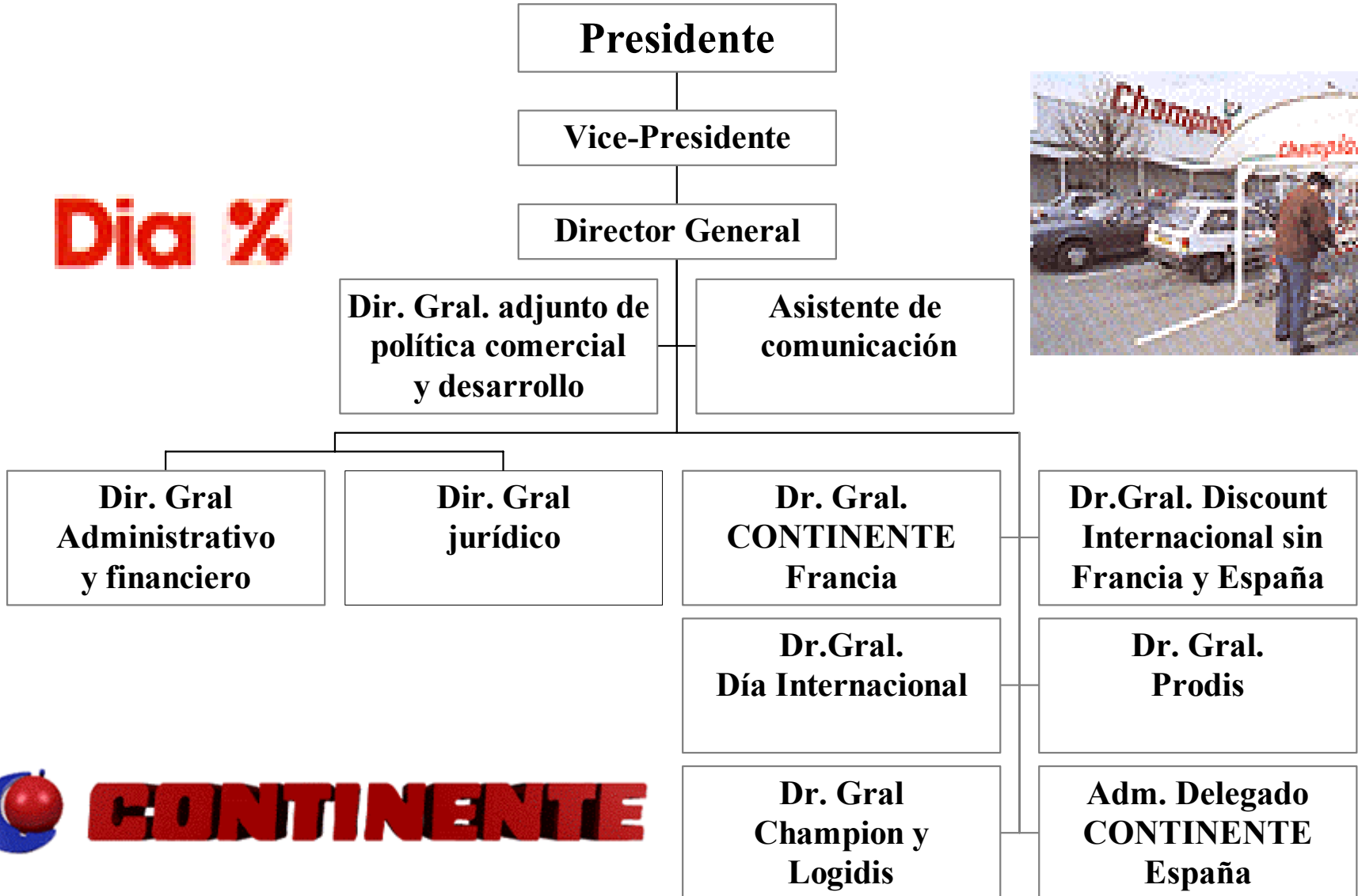
Adaptación propia de a partir de www.grupocorreo.es



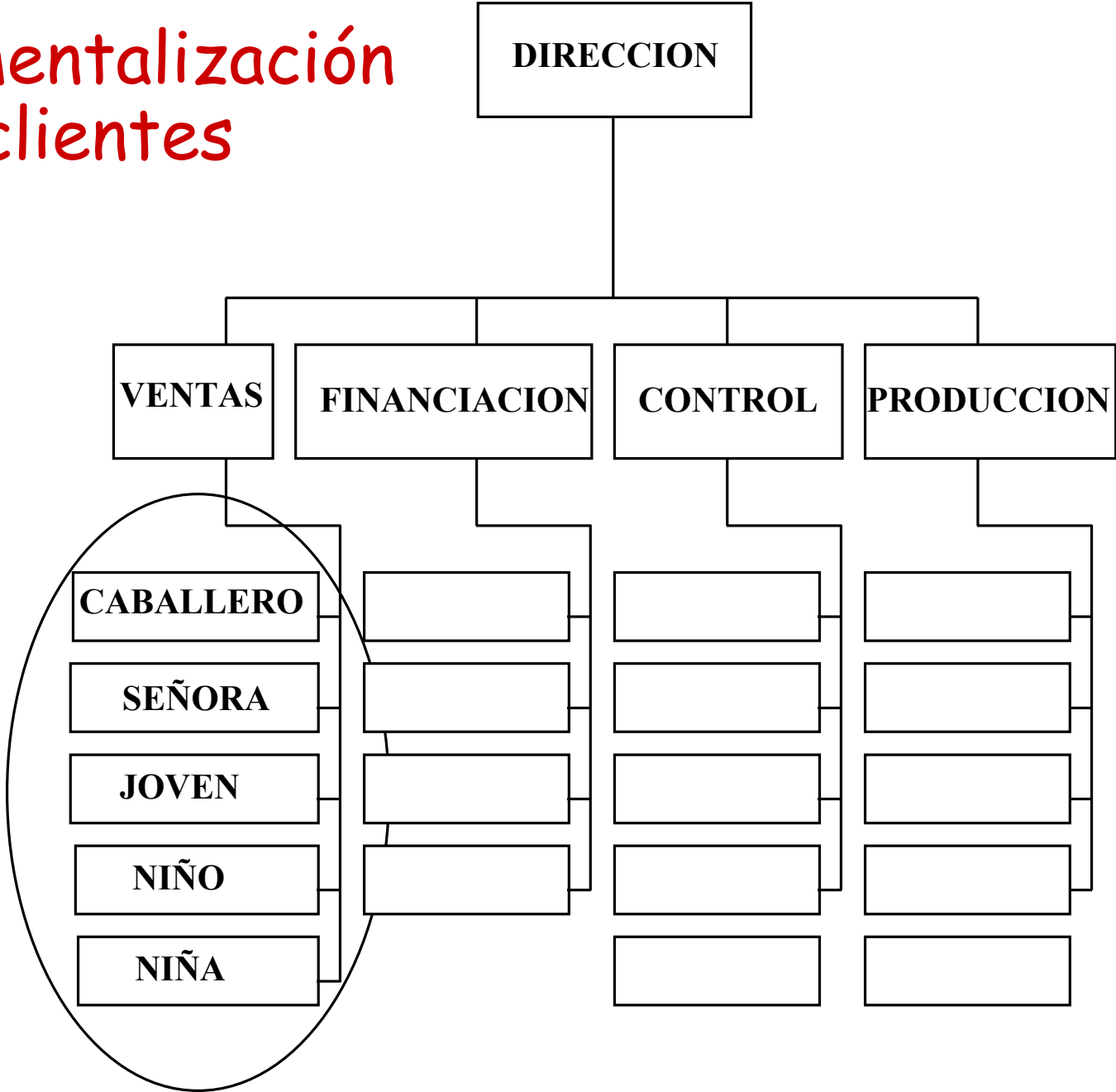
Grupo Promodes.

Adaptación propia de a partir de www.promodes.fr

Dia %



Departamentalización por clientes

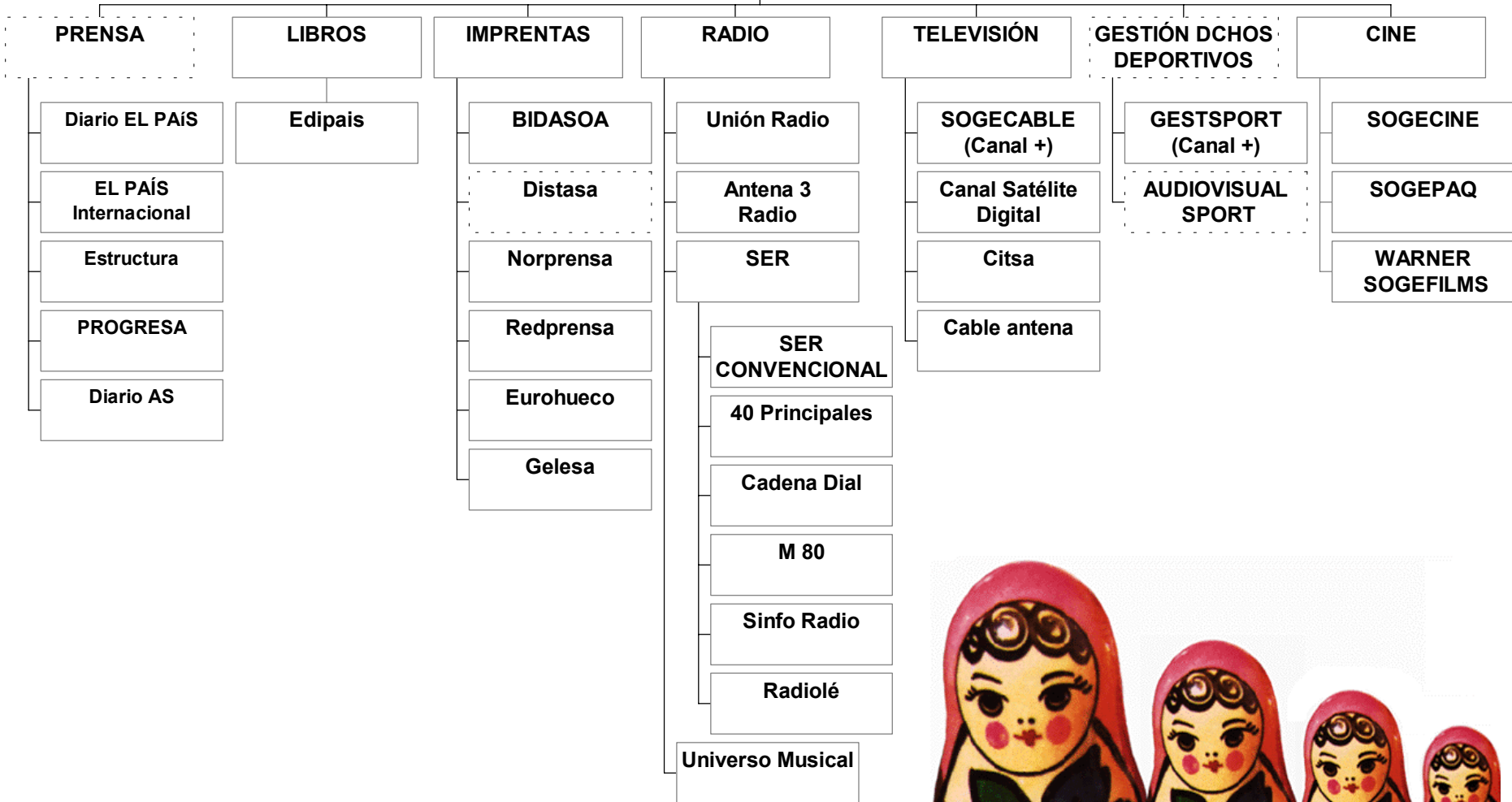


Departamentalización por productos/ servicios/U.N.s

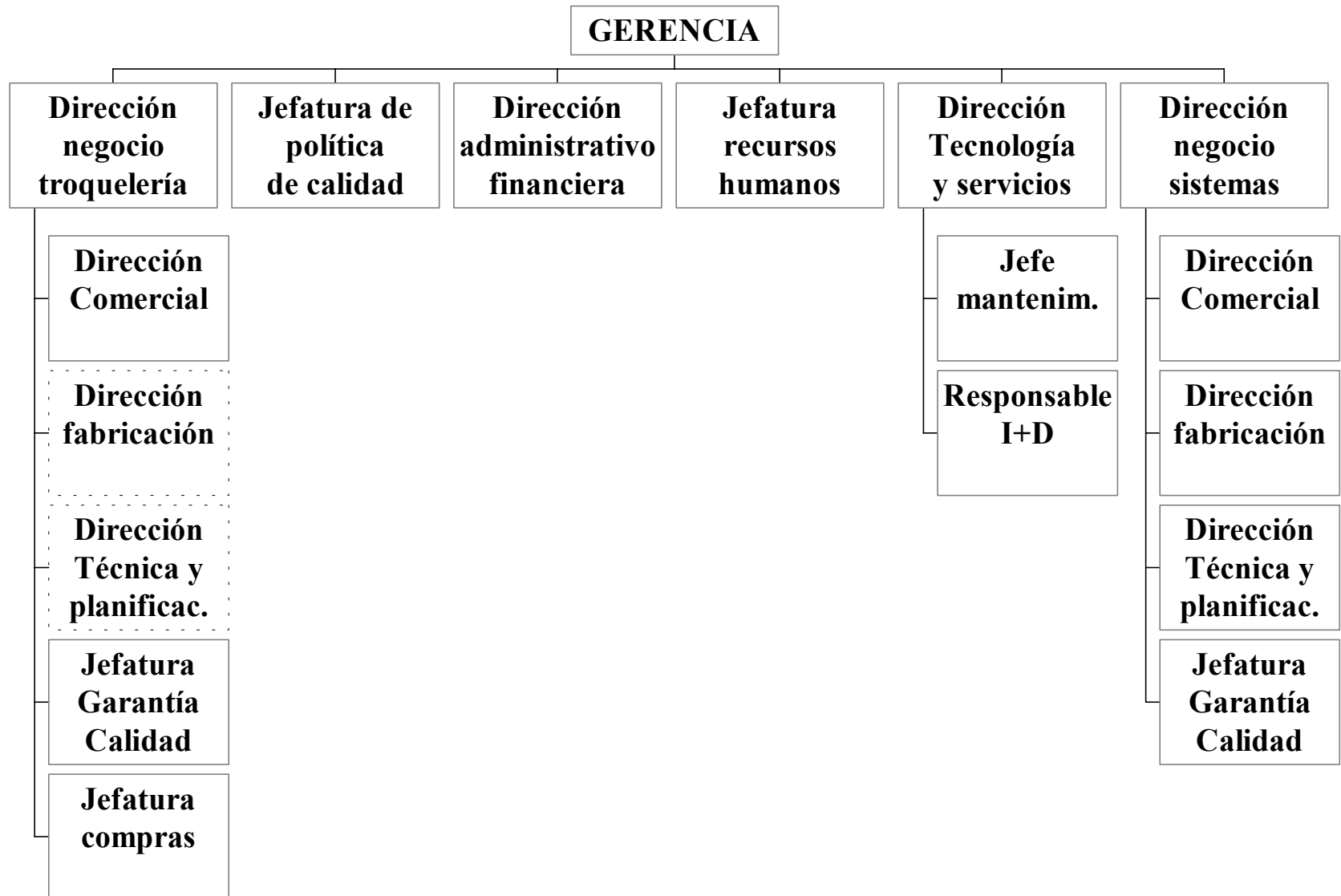


GRUPO PRISA

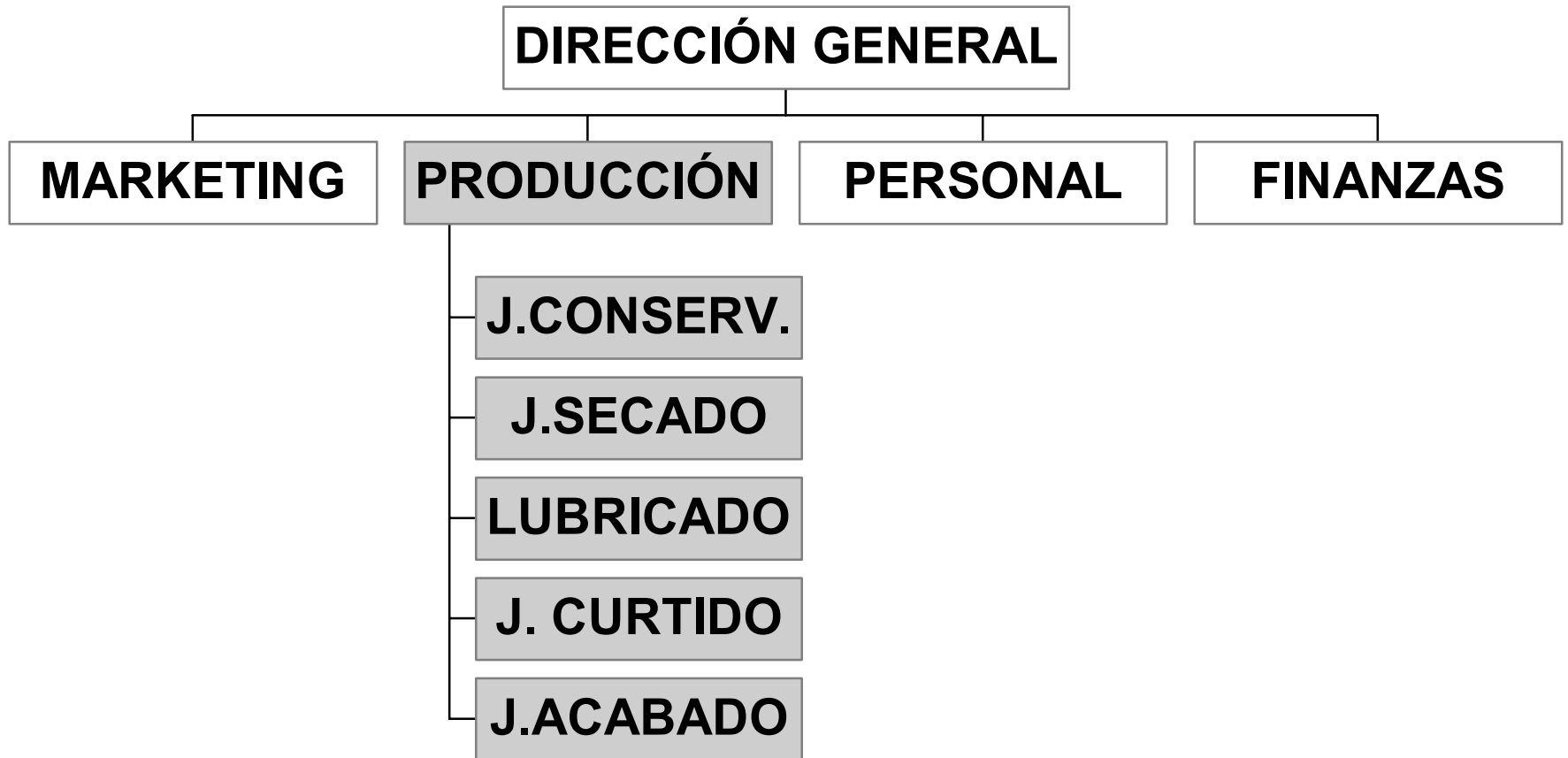
Escriba aquí el cargo



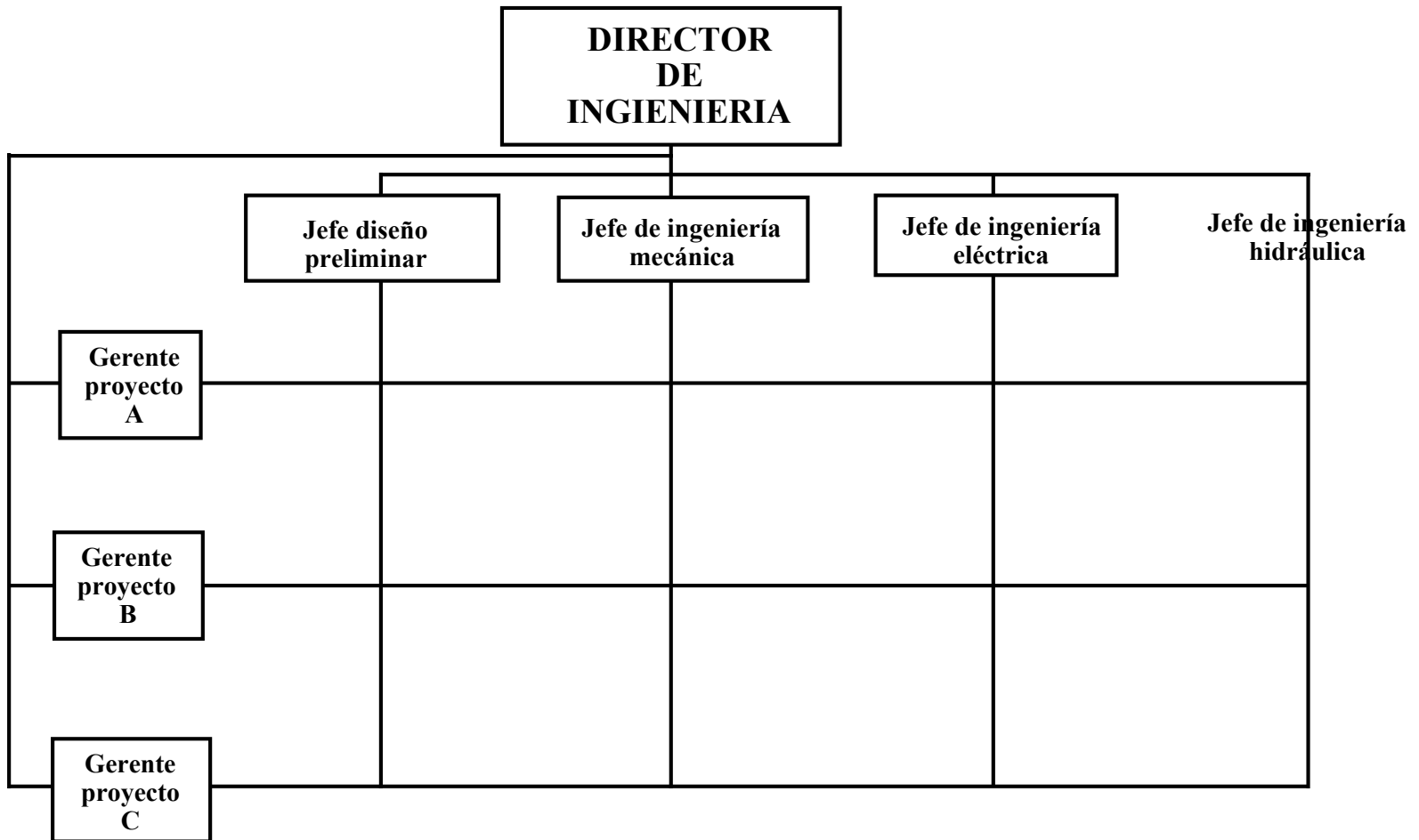
BATZ S.Coop.

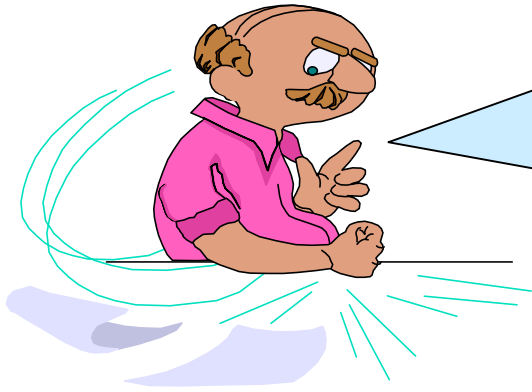


Departamentalización por procesos



Departamentalización matricial





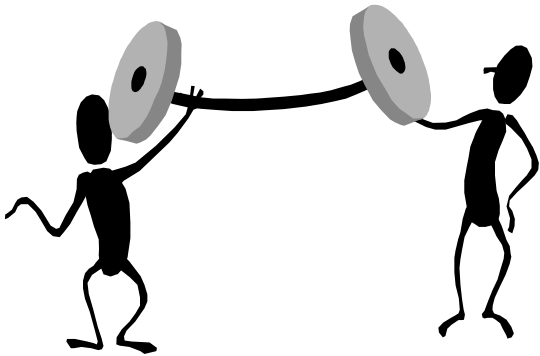
5.6.- Autoridad y Delegación de autoridad

Autoridad : Derecho a mandar y el poder de hacerse obedecer (Legal + personal)

- Autoridad formal (en virtud del cargo)
 - Autoridad staff (asesoramiento)
- Autoridad funcional (órdenes vinculantes a departamentos ajenos)

Delegación de autoridad

Se da una delegación de autoridad cuando un sujeto (el delegante) confía a otro (el delegado), el encargo de realizar una prestación que entra dentro de la responsabilidad del primero.



Delegación y responsabilidad compartida

El delegante sigue siendo responsable de la realización de la labor que ha delegado.

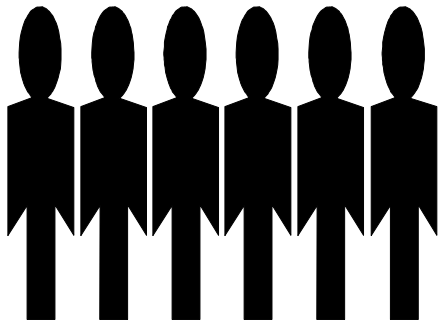
Condiciones para una delegación

- Definir los objetivos de la delegación
- Delegación a personas con capacidad, formación y voluntad de llevar a cabo la labor delegada
- Atribuir al delegado autoridad suficiente para desarrollar la labor delegada
- Delegar con amplitud, aceptando las decisiones de la persona delegada.
- Juzgar los resultados del delegado sobre la base de los objetivos fijados al principio.

Principales barreras a la delegación

Barreras del superior

- Temor a manifestar la propia incompetencia
- Falta de confianza en los colaboradores
- Incapacidad de admitir distintas formas de realizar el trabajo
- Temor a perder prestigio en la empresa



Barreras del subordinado

- Falta de confianza en sí mismo
- Nulo deseo de asumir más responsabilidades
- Temor a sufrir críticas del superior y de los compañeros
- Falta de incentivos para realizar la tarea

DESCENTRALIZACIÓN

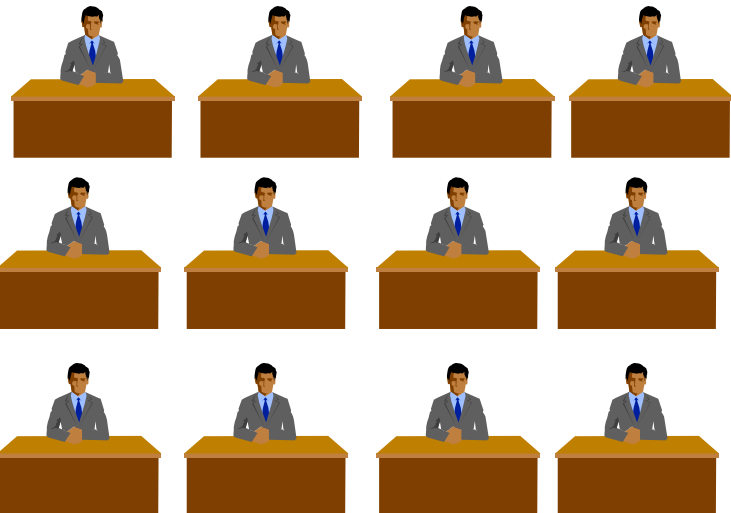
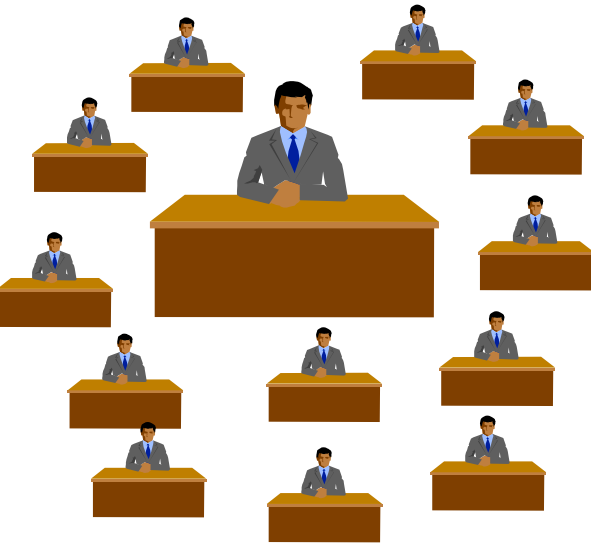
El grado de descentralización aumenta:

- Cuantas más decisiones sean tomadas por los niveles bajos de la organización

- Cuanto más importantes sean las decisiones tomadas por esos niveles

- Cuanto mayor sea el número de funciones afectadas por las decisiones que se tomen en los niveles inferiores

- Cuanto menor sea el control sobre esas decisiones.



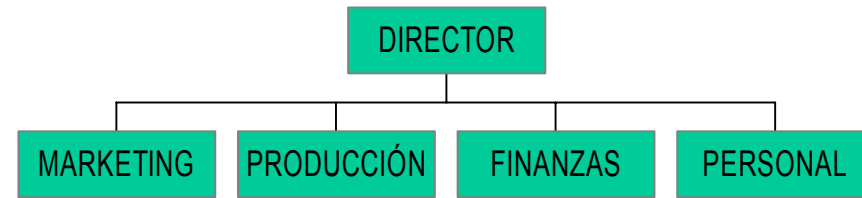
Transición de la estructura lenta y traumática



Pequeña empresa.
1 único negocio

E.individual
que se dedica
a todo

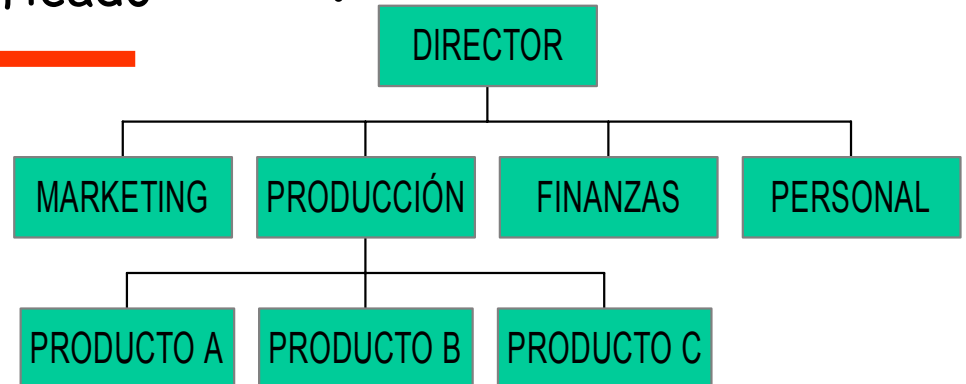
Aumento tamaño
pero aún 1 único
negocio



Integración vertical y
alta cobertura
geográfica

**Divisiones
operativas**

Crecimiento
diversificado



Dirección general

Producción de herramientas y recambios

Fabricación de discos, palas, sierras

Forja

Acabado

Esmerilado

Tratamiento

Pintura

Mantenimiento

Ingeniería de fabricación

Ingeniería de productos

Logística

Comercial

Controller

Recurso humanos

Informática

Marketing

Servicios generales

producción limas

Inversiones

Procesos

Calidad

Métodos

Contabilidad

Costos

Tesorería



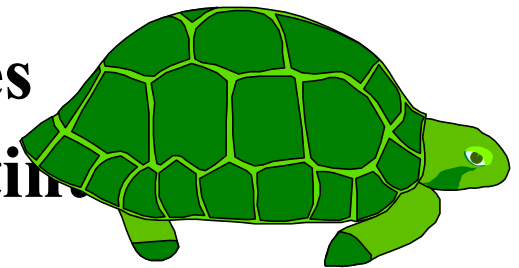
 **CORPORACION
PATRICIO
ECHEVERRIA, S.A.**

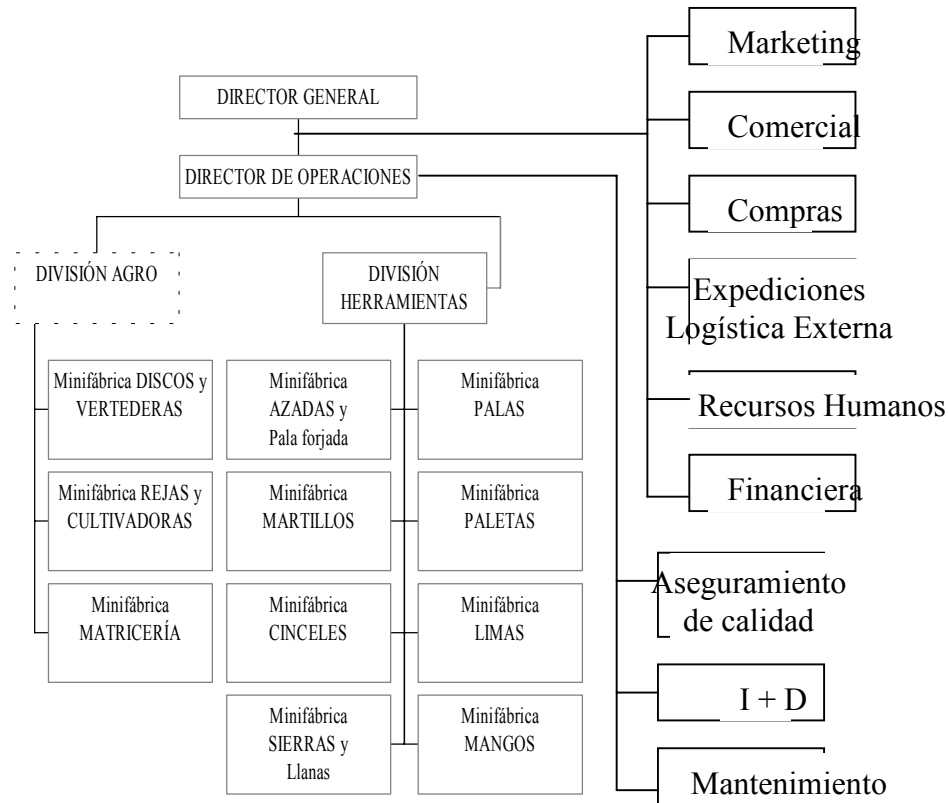


Departamentalización Funcional en BELLOTA

- **Dominio tecnológico**
- **Distribución de planta funcional**
- **Grandes lotes de fabricación**
- **Eficiencias locales**
- **Largos y enrevesados recorridos**
- **Periodo de maduración elevado**
- **Elevado nivel de stocks**
- **Lentitud en la toma de decisiones**
- **Dificultades para la mejora continua**
- **Trabajo deshumanizante**
- **Responsabilidades difuminadas**

1992						
			1	2	3	4
5	6	7	8	9	10	11
12	13	14	15	16	17	18
19	20	21	22	23	24	25
26	27	28	29	30	31	





1- Rediseño del proceso productivo

.2- Rediseño del modelo organizativo

a) Minifábricas

b) Equipos autosuficientes

c) Servicios de apoyo

.3- Proceso de mejora continua con participación de todos

Estructura de las minifábricas por Equipos Autosuficientes. Ej. Minifábrica de Rejas y Cultivadoras

