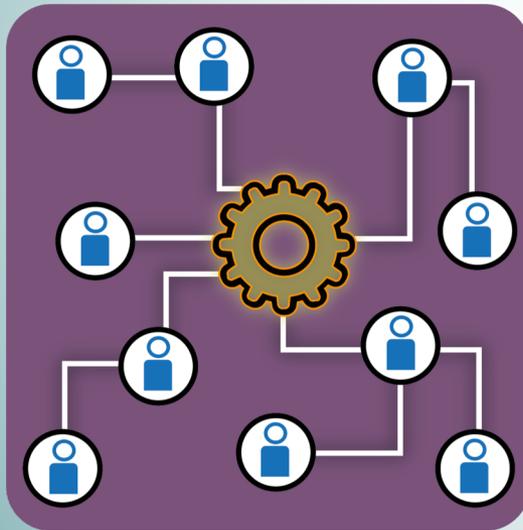


# Estructura y Comportamientos Organizativos

## Tema 1. La Naturaleza de la Organización



**Raquel Gómez López**  
**Vanesa Sánchez Santos**

DPTO. DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Este tema se publica bajo Licencia:

[Creative Commons BY-NC-SA 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/)



- **ÍNDICE**
- *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.*



Estructura y  
Comportamientos  
Organizativos

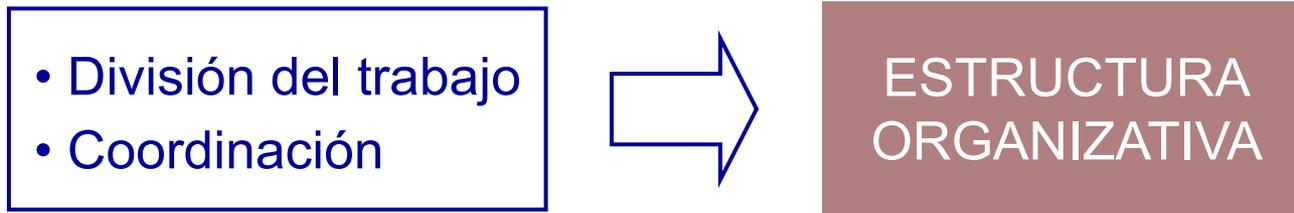
# Objetivos de Aprendizaje

- 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 ámbito de control y su repercusión en la estructura organizativa.

# Objetivos de Aprendizaje

- 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.

# I.1 La estructura organizativa de la empresa



- 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”*

# I.2 Los mecanismos de coordinación

- **Mecanismos de coordinación**

*“Aquellos instrumentos que permiten integrar los recursos manteniendo una COHERENCIA INTERNA”*

- **Tipos de mecanismos de coordinación**

1. ADAPTACIÓN MUTUA
---------------------

2. SUPERVISIÓN DIRECTA
------------------------

3. NORMALIZACIÓN DE PROCESOS DE TRABAJO
---

4. NORMALIZACIÓN DE RESULTADOS
--------------------------------

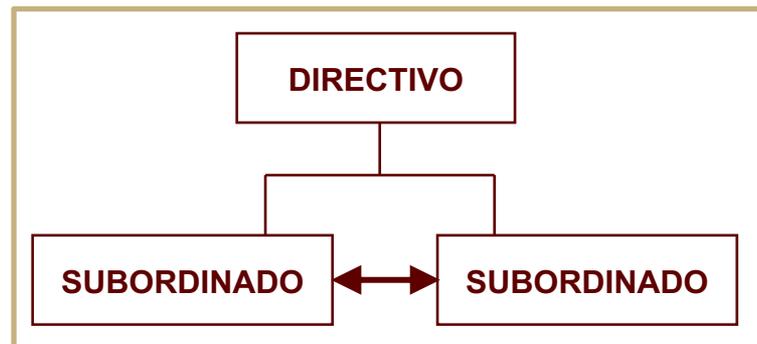
5. NORMALIZACIÓN DE HABILIDADES
---------------------------------

6. NORMALIZACIÓN DE LA IDEOLOGÍA
----------------------------------

# I.2 Los mecanismos de coordinación

## • Adaptación mutua

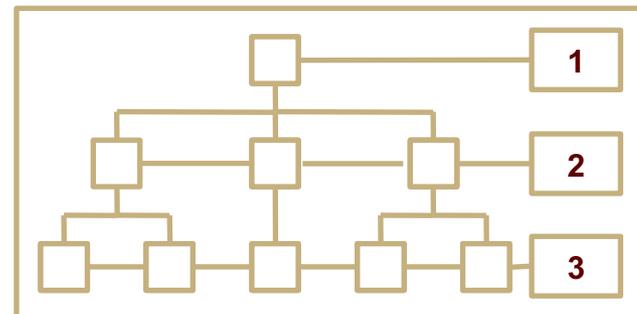
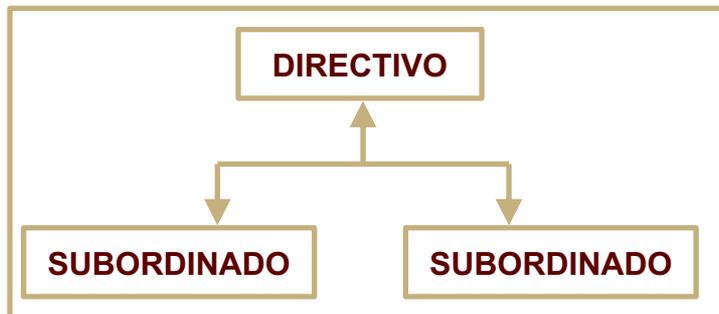
- *Comunicación informal*
- *El control recae sobre las personas que realizan el trabajo*
- *Da flexibilidad a la ejecución de las tareas*
- *Adecuado para organizaciones sencillas y/o tareas muy complejas*



## I.2 Los mecanismos de coordinación

- Supervisión directa

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



## I.2 Los mecanismos de coordinación

- Normalización

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

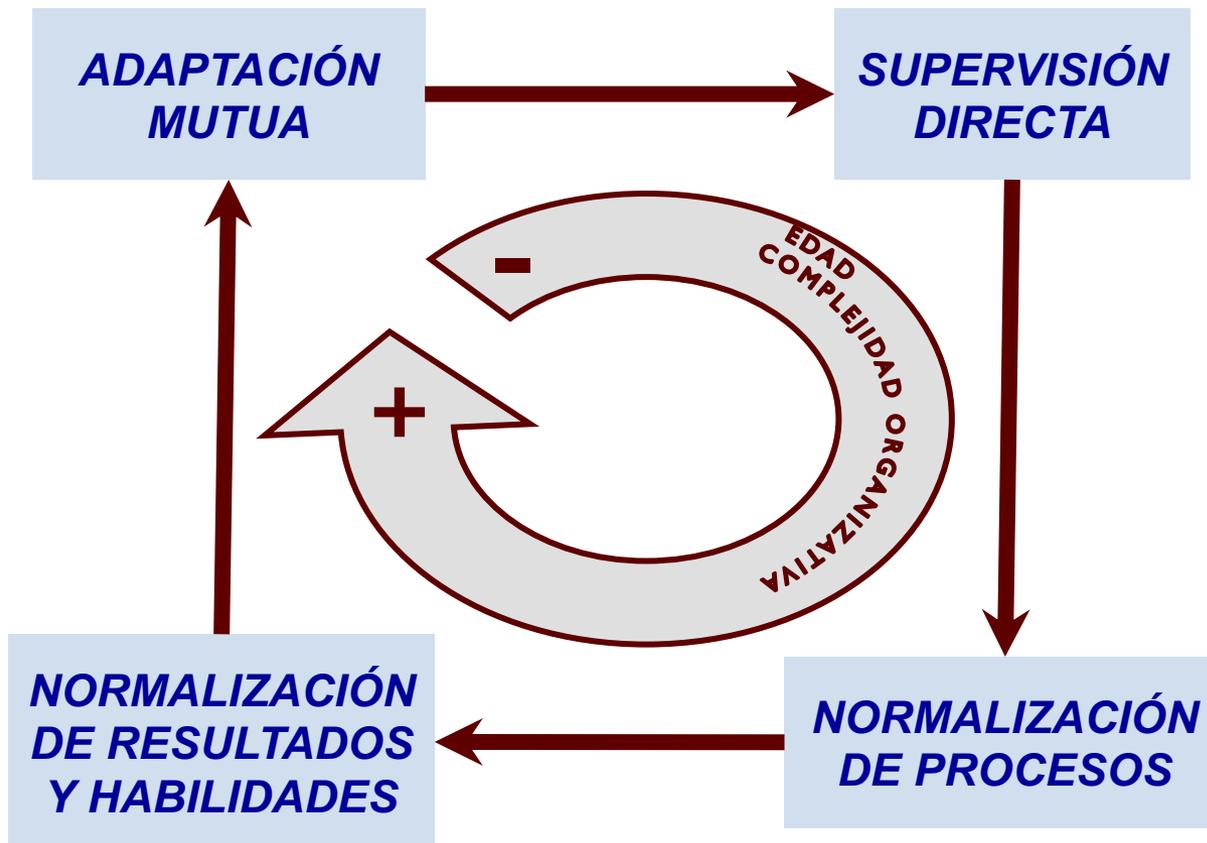
- *De procesos de trabajo*
- *De resultados*
- *De habilidades*
- *De la ideología*

# I.2 Los mecanismos de coordinación

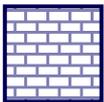
- **Normalización de procesos de trabajo**
  - Determinar el contenido del trabajo mediante un análisis racional del mismo.
  - Requiere poca supervisión directa y poco control
- **Normalización de resultados**
  - Especificar los resultados
- **Normalización de habilidades**
  - Especificar la capacitación necesaria para desempeñar un puesto
  - Se puede obtener la formación antes y/o durante la permanencia del trabajador en la empresa
- **Normalización de la ideología**
  - Compartir creencias y valores para fomentar la lealtad del trabajador

## I.3 Ciclo de coordinación

- Mecanismos de coordinación y evolución organizativa



# 2. Partes de la organización



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



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

## 2. Partes de la organización

- **Núcleo de Operaciones**
  - Representa la parte de *ejecución del trabajo*.
  - Sus tareas básicas son: Compras-Producción-Ventas
  
- **Dirección Intermedia (línea media)**
  - Directivos de división, departamento, sección, turno, etc.
  - Nexo de unión del ápice estratégico y el núcleo de operaciones
  - Resultado de supervisión directa: **ÁMBITO DE CONTROL**

FUNCIONES

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

## 2. Partes de la organización

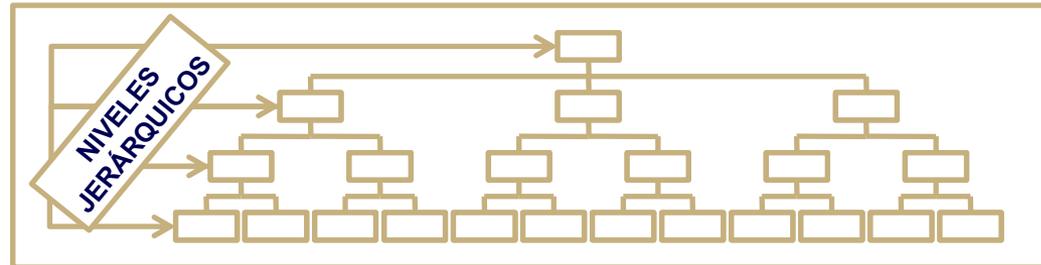
- **Dirección Intermedia (línea media)**
  - **Niveles organizativos y ámbito de control**
    - **Nivel organizativo:**  
*Escalón jerárquico en una estructura organizativa*
    - **Ámbito de control:**  
*Número de subordinados que dependen de un superior*

## 2. Partes de la organización

- **Dirección Intermedia (línea media)**
  - Tipos de estructuras

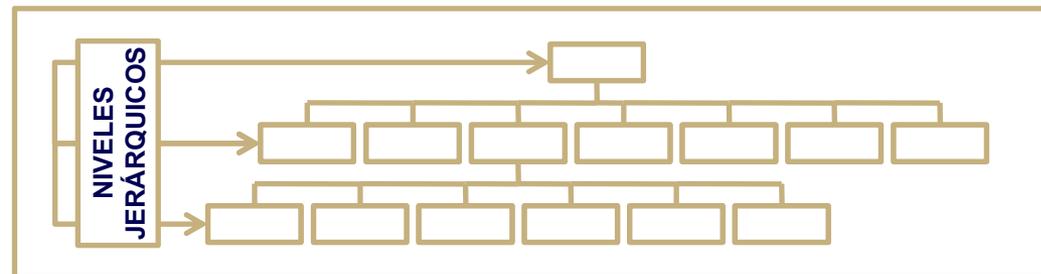
ESTRUCTURA  
ALTA

- Organización con tramos estrechos



ESTRUCTURA  
PLANA

- Organización con tramos amplios



## 2. Partes de la organización

- **Dirección Intermedia (línea media)**
  - **Ventajas de las estructuras altas**
    - Estrecha supervisión y estricto control
    - Rápida comunicación subordinado-superior
  - **Desventajas de las estructuras altas**
    - Excesiva implicación en el trabajo de subordinados
    - Muchos niveles organizacionales
    - Excesiva distancia entre nivel más bajo y más alto
    - Estructura costosa

## 2. Partes de la organización

- **Dirección Intermedia (línea media)**
  - **Ventajas de las estructuras planas**
    - Proximidad a la dirección
    - Se favorece la iniciativa y la responsabilidad
    - Estructura más comunicativa
    - Agilidad organizativa
  - **Desventajas de las estructuras planas**
    - Cuellos de botella decisionales
    - Riesgo de pérdida de control
    - Se requiere adecuados directivos

## 2. Partes de la organización

- **Dirección Intermedia (línea media)**

- **Factores que influyen en el ámbito de control de las estructuras altas**

- Dedicación de mucho tiempo a los subordinados (*poco cualificados, inexpertos, reticentes a asumir responsabilidad*)
- Comunicación deficiente
- Inadecuada delegación autoridad
- Planes poco claros y objetivos difíciles de verificar
- Entorno de trabajo cambiante
- Tareas difíciles de normalizar

## 2. Partes de la organización

- **Dirección Intermedia (línea media)**
  - **Factores que influyen en el ámbito de control de las estructuras planas**
    - Dedicación de poco tiempo a los subordinados (*muy cualificados, con experiencia, asumen responsabilidad*)
    - Comunicación eficaz
    - Clara delegación autoridad
    - Planes bien definidos y objetivos fáciles de verificar
    - Entorno de trabajo estable
    - Tareas fáciles de normalizar

## 2. Partes de la organización

- **Alta Dirección (Ápice Estratégico)**

Se ocupa de que la organización cumpla con su misión y de que satisfaga los intereses de las personas que controlan o tienen algún poder sobre la organización (accionistas, agencias gubernamentales, sindicatos, grupos de presión...)

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

## 2. Partes de la organización

- **Tecnoestructura**

**Los analistas de la tecnoestructura sirven para afianzar la normalización en la organización**

- ***Responsables de normalizar procesos, habilidades y resultados***

## 2. Partes de la organización

- **Staff de Apoyo**
  - *Cafetería, vigilancia, limpieza, comunicación, reprografía*
  - *Prestar apoyo a la organización **fuera del flujo de operaciones***
- **Cultura Empresarial (parte inmateral)**
  - *Cultura de la empresa: tradiciones, creencias, rituales, etc.*

# 3. La organización como sistema de flujos

*3.1 La organización como sistema de flujos formales o de autoridad formal*

*3.2 La organización como sistema de flujos regulados de información*

*El flujo de trabajo de operaciones*

*Los flujos de control regulados*

*Los flujos regulados de información de staff*

*3.3 La organización como sistema de comunicación informal*

*Tipos de flujos de comunicación informal*

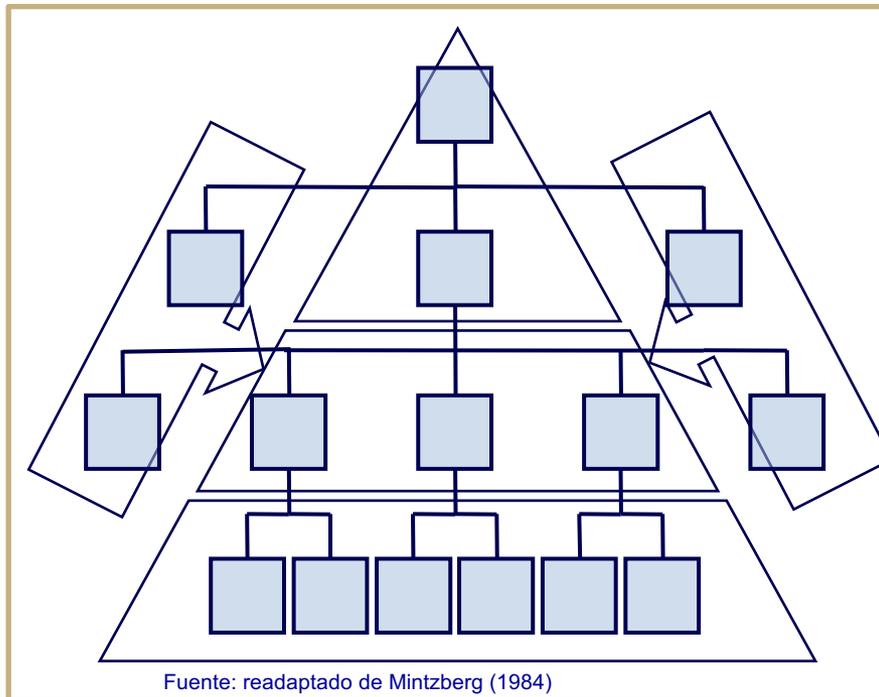
*(lineal, diagonal, salto en la línea jerárquica)*

*3.4 La organización como sistema de constelaciones*

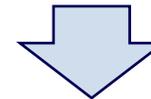
*3.5 La organización como sistema de procesos de decisión Ad-hoc*

## 3.1 La organización como sistema de flujos formales o de autoridad formal

- Representación gráfica: ORGANIGRAMA
  - *División del trabajo*
  - *Cadena de mando o jerarquía*
  - *Niveles de administración*



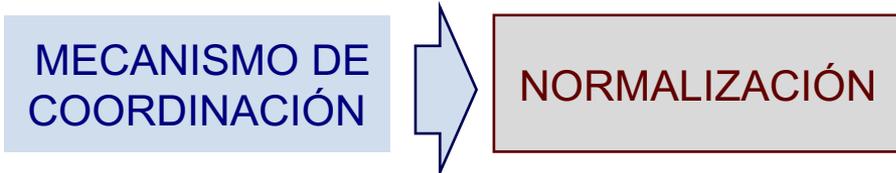
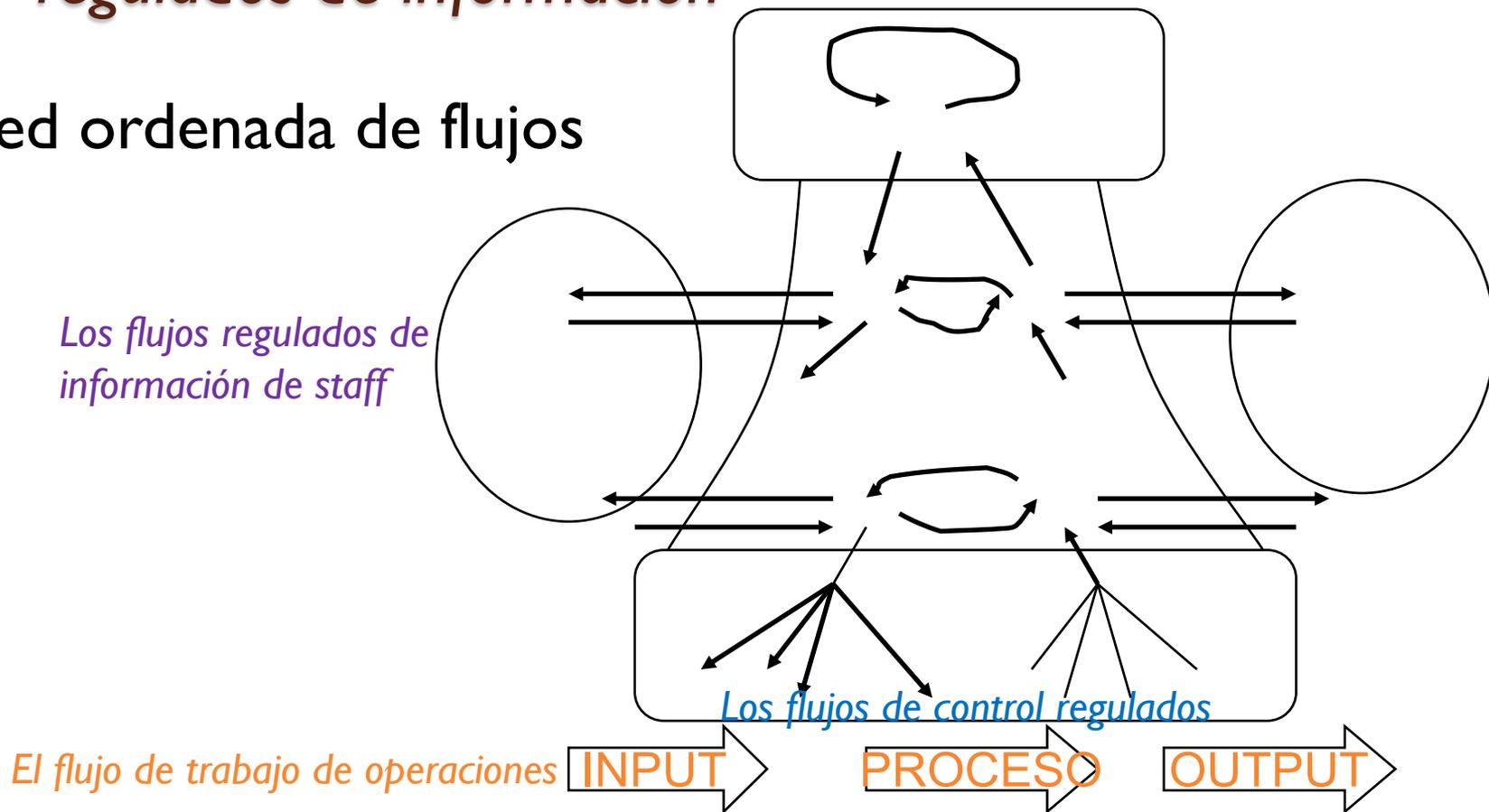
MECANISMO DE  
COORDINACIÓN



SUPERVISIÓN  
DIRECTA

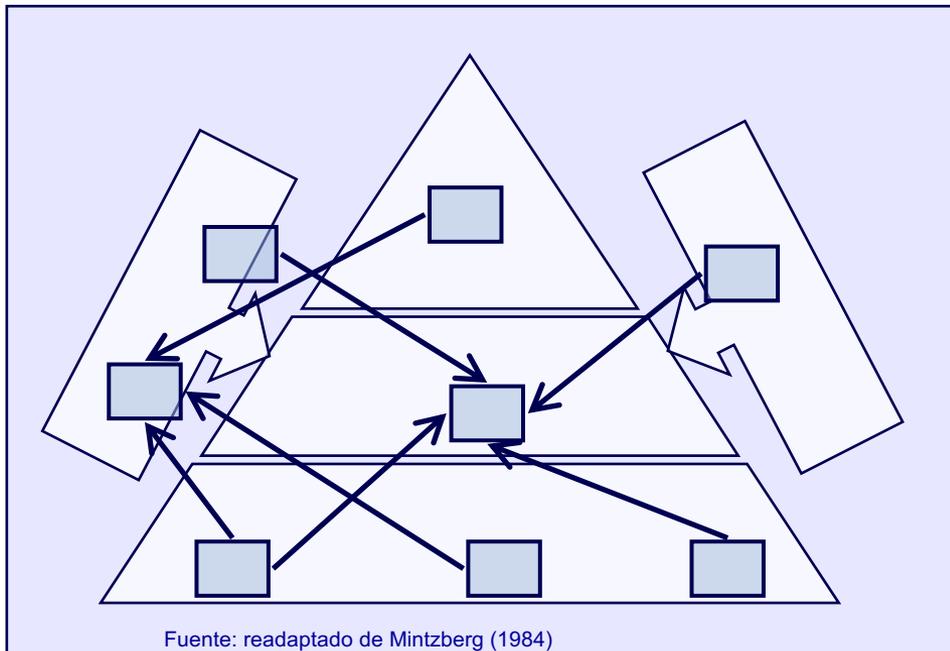
### 3.2 La organización como sistema de flujos regulados de información

- Red ordenada de flujos

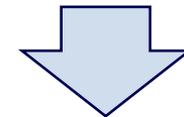


### 3.3 La organización como sistema de comunicación informal

- Centros de poder no oficiales: SOCIOGRAMA
  - Vías de comunicación informales
  - Relaciones personales y grupales



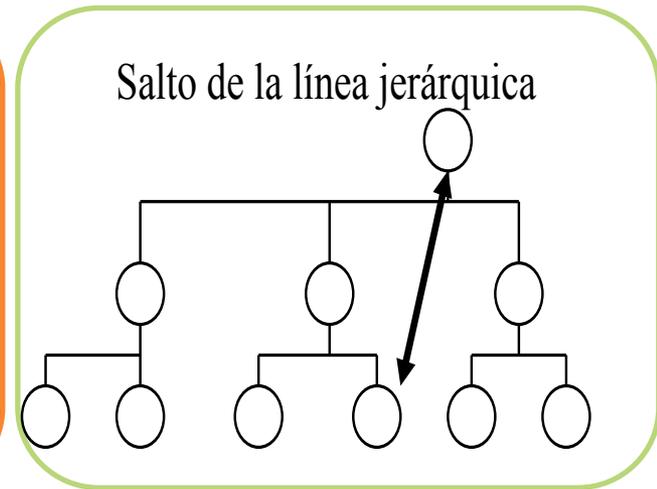
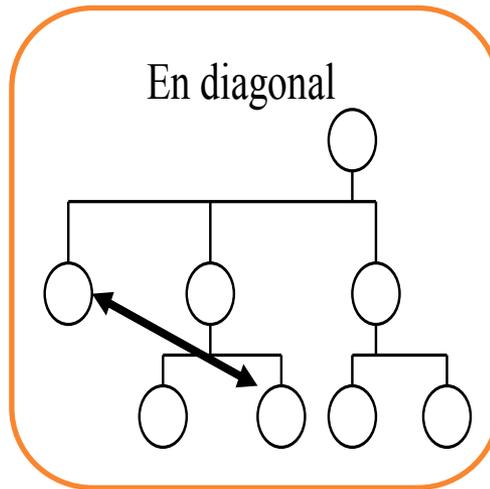
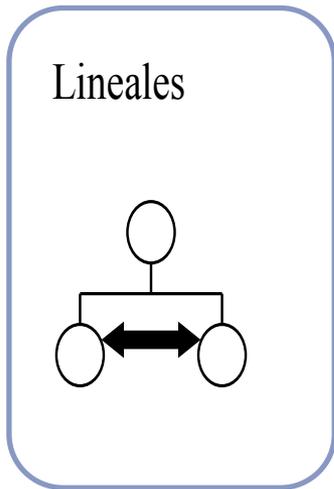
MECANISMO DE  
COORDINACIÓN



ADAPTACIÓN  
MUTUA

### 3.3 La organización como sistema de comunicación informal

- Tipos de flujos de comunicación informal
  - Lineal
  - Diagonal
  - Salto en la línea jerárquica

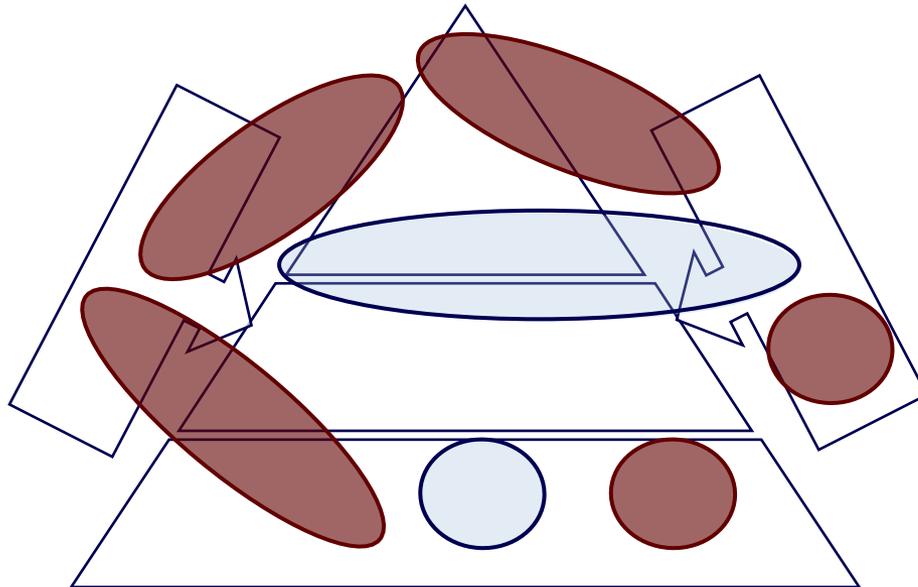


## 3.4 La organización como sistema de constelaciones

- Grupos de trabajo

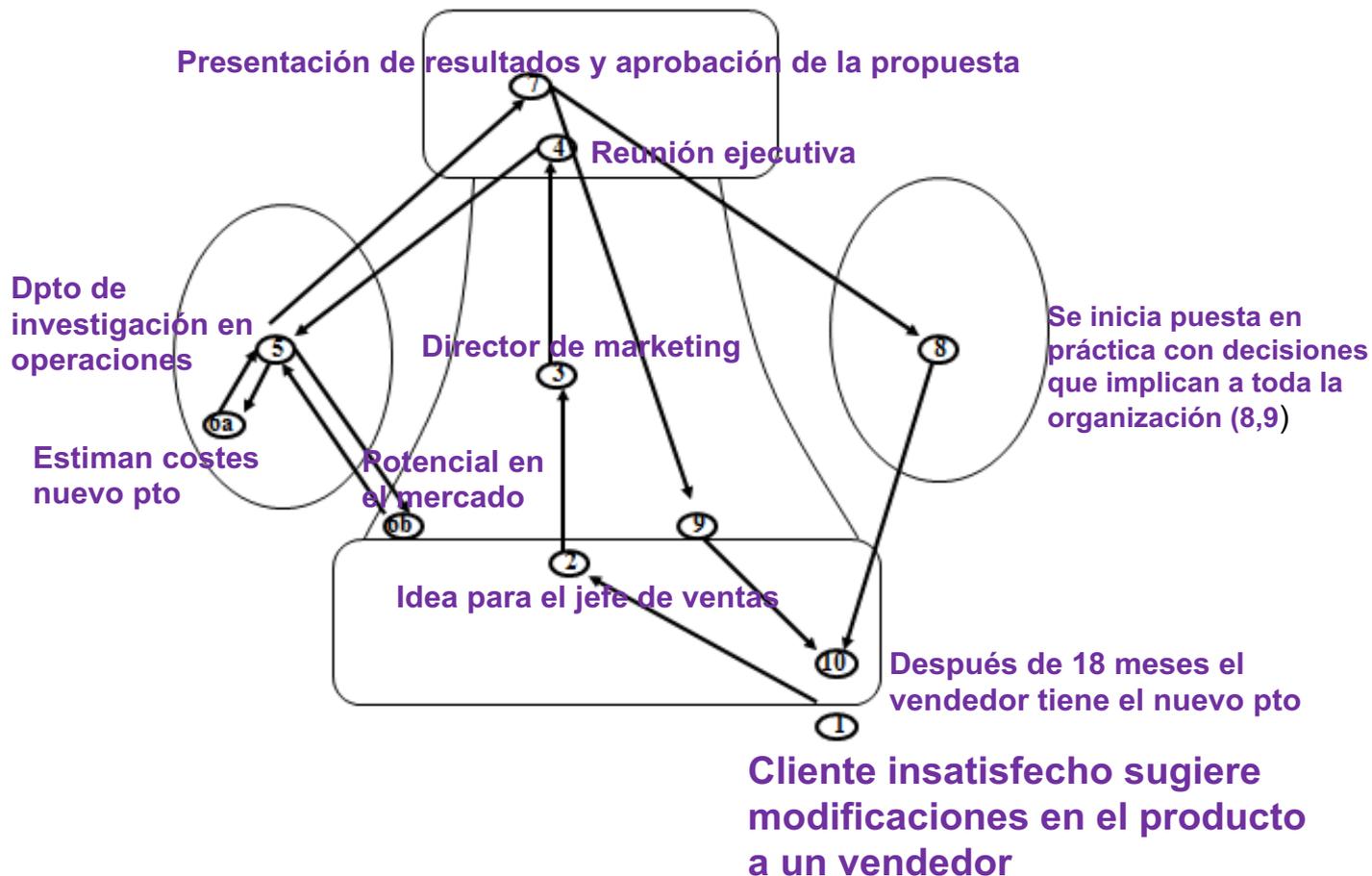
*Se crean para trabajar en proyectos concretos que requieren colaboración de distintas partes de la empresa*

- Grupos de trabajo formales
- Grupos de trabajo informales

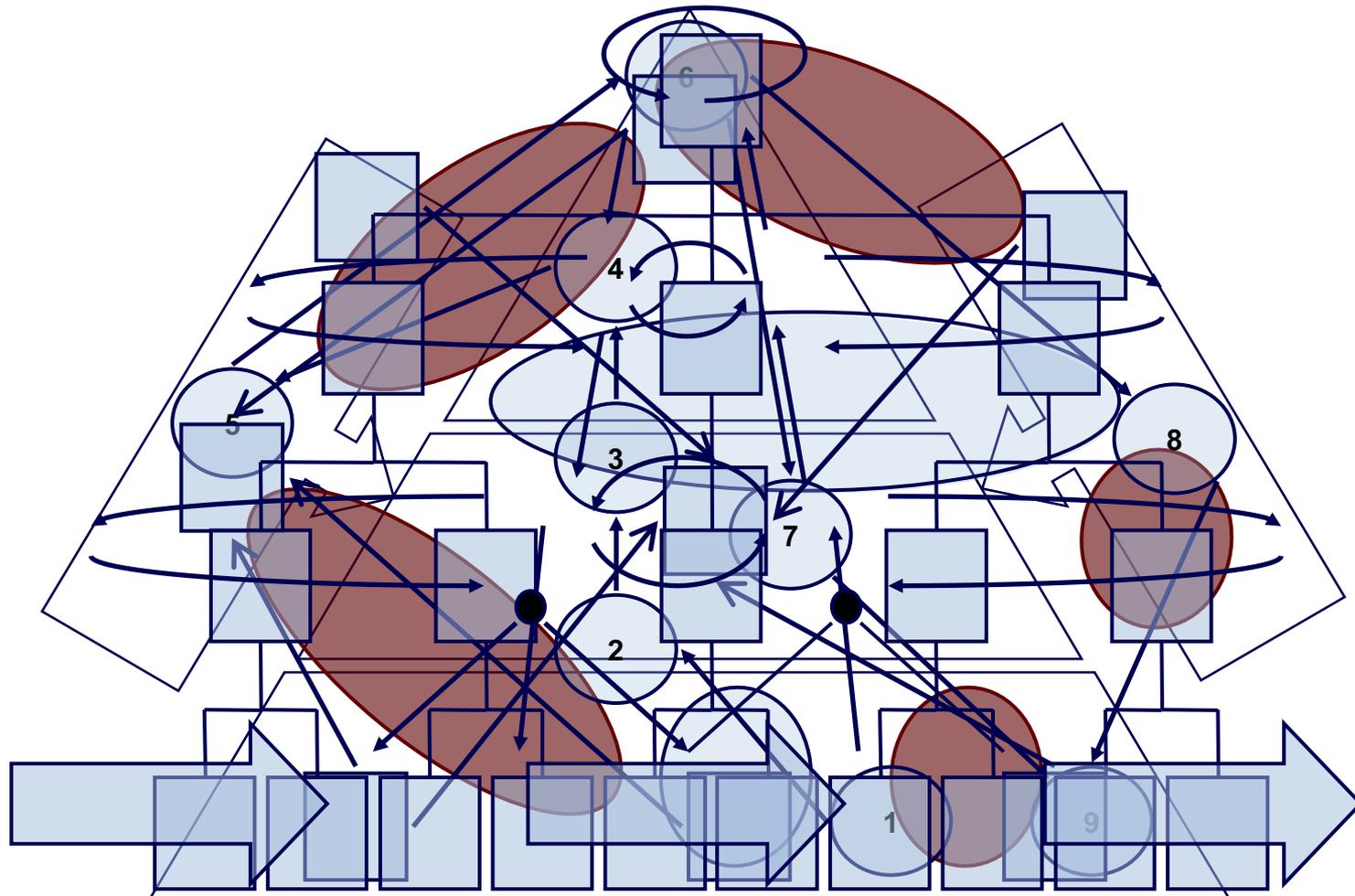


# 3.5 La organización como sistema de procesos de decisión Ad-hoc

- Conjunto coordinado de decisiones



# El funcionamiento de una organización



# 4. Modelos mecánicos y orgánicos

**Entornos estables → Estructuras burocráticas**

- *Prima la eficiencia frente a la flexibilidad*
- **Características**
  - *Alta especialización y normalización*
  - *Relaciones jerárquicas rígidas*
  - *Tareas fijas*
  - *Estructuras altas*
  - *Canales formales comunicación*
  - *Centralización de autoridad*
  - *Cohesión con castigos y premios*

# 4. Modelos mecánicos y orgánicos

**Entornos dinámicos → Estructuras orgánicas**

- *Prima la flexibilidad frente a la eficiencia*

- **Características**

- *Baja especialización (equipos multidisciplinares) y baja normalización*
- *Colaboración horizontal y vertical*
- *Tareas adaptables*
- *Estructuras planas*
- *Comunicación informal (adaptación mutua)*
- *Descentralización de autoridad*
- *Cohesión compartiendo valores-cultura*