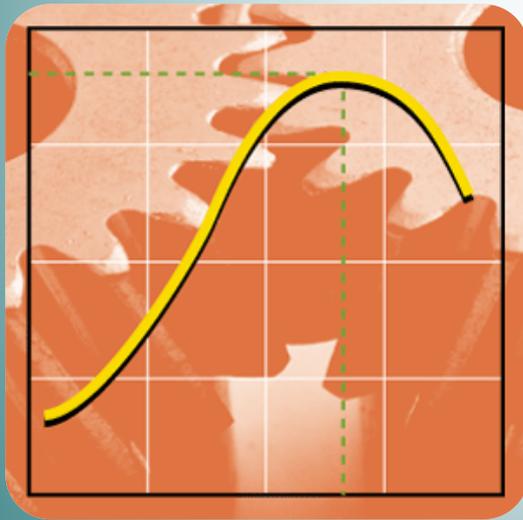


Economía y Administración de Empresas para Ingenieros

Tema 6. ORGANIZACIÓN Y COMPORTAMIENTO ORGANIZATIVO



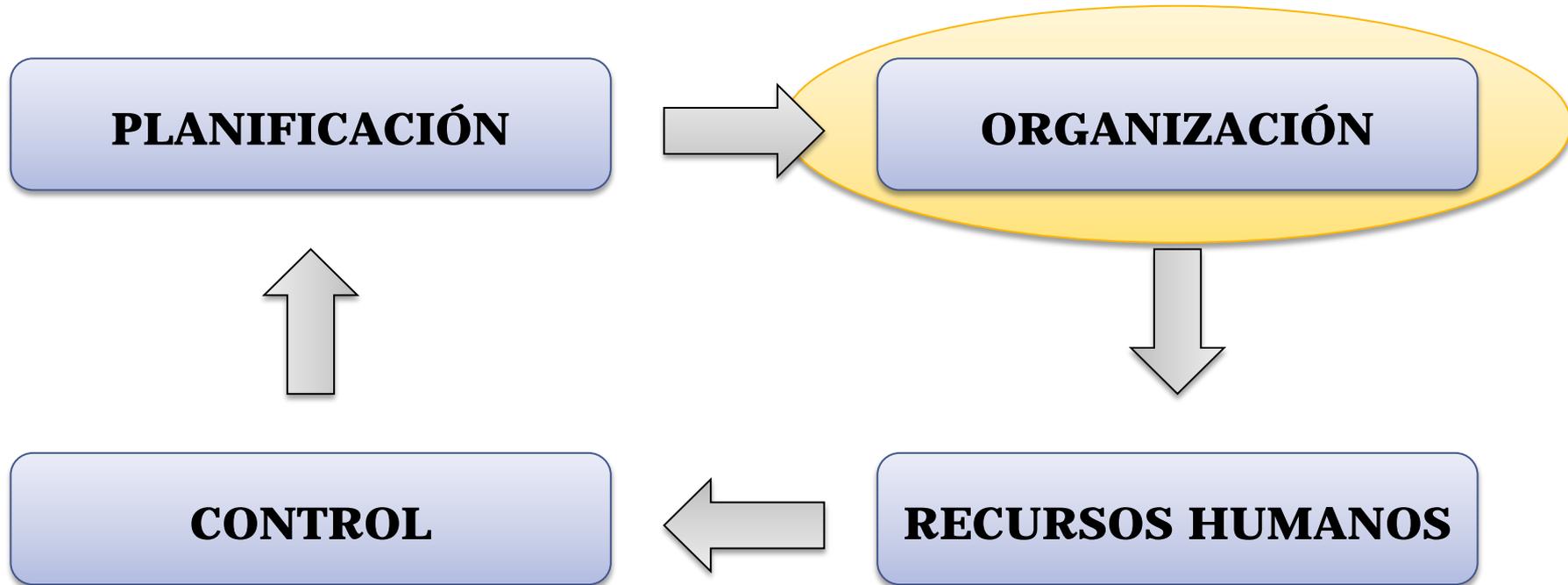
Saúl Torres Ortega

DPTO. DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Este tema se publica bajo Licencia:

[Creative Commons BY-NC-SA 3.0](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/3.0/)

LAS FUNCIONES DIRECTIVAS



ORGANIZAR

ORGANIZAR SE PUEDE DEFINIR COMO ESTABLECER O REFORMAR ALGO PARA LOGRAR UN FIN, COORDINANDO LAS PERSONAS Y LOS MEDIOS ADECUADOS (*RAE*).

ORGANIZACIÓN

DESDE UN PUNTO DE VISTA SUBJETIVO, SE PUEDE ENTENDER POR AQUEL SISTEMA SOCIAL QUE COMBINA COORDINADAMENTE MEDIOS TANTO HUMANOS COMO MATERIALES. DISTINGUIÉNDOSE EN ESTE CONTEXTO, NO SÓLO LAS EMPRESAS, SINO TAMBIÉN PARTIDOS POLÍTICOS, FUNDACIONES...

DESDE UN PUNTO DE VISTA OBJETIVO, SE PUEDE ASIMILAR A LA DISTRIBUCIÓN DE LAS DISTINTAS PARTES QUE COMPONEN LA ORGANIZACIÓN.

LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

EN LA PRÁCTICA, UNA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DEFINE CÓMO SE DIVIDEN, AGRUPAN Y COORDINAN FORMALMENTE LAS TAREAS EN LOS PUESTOS DE TRABAJO.

PILARES BÁSICOS

DEFINIR ÁMBITO DE ACTUACIÓN

DISEÑADA PARA DURAR EN EL TIEMPO: ESTABILIDAD

CON CARÁCTER FORMAL-INFORMAL

DIFERENCIACIÓN

INTEGRACIÓN

ELEMENTOS BÁSICOS

LOS INDIVIDUOS

EL GRUPO

LA ESTRUCTURA

LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

PROCESO DE FORMACIÓN

ESTADO EMPRESARIAL

- OBJETIVOS AMBIGUOS
- ELEVADA CREATIVIDAD
- ESTRUCTURA EN FORMACIÓN

ESTADO COLECTIVO

- OBJETIVOS CLARIFICADOS
- ELEVADA CREATIVIDAD
- ESTRUCTURA LIGERAMENTE FORMADA

FORMACIÓN Y CONTROL

- OBJETIVOS CONCRETOS
- EFICACIA SUSTITUYE A LA CREATIVIDAD
- ESTRUCTURA ESTABLE

ELABORACIÓN DE LA ESTRUCTURA

- OBJETIVOS DIVERSIFICADOS
- BÚSQUEDA DE NUEVOS PRODUCTOS
- ESTRUCTURA COMPLEJA

DECLIVE

- OBJETIVO: SUPERVIVENCIA
- BÚSQUEDA DE NUEVAS OPORTUNIDADES
- CAÍDA DE LA DEMANDA

LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

ASPECTOS CLAVE

ESPECIALIZACIÓN DEL TRABAJO

GRADO EN EL QUE LAS TAREAS SE SUBDIVIDEN EN PUESTOS SEPARADOS.

DEPARTAMENTALIZACIÓN

BASE DE ACUERDO CON LA CUAL SE AGRUPAN LOS PUESTOS.

CADENA DE MANDO

LÍNEA DE AUTORIDAD CONTINUA QUE SE EXTIENDE A LO LARGO DE LA ORGANIZACIÓN.

TRAMO DE CONTROL

NÚMERO DE SUBORDINADOS QUE UN JEFE PUEDE DIRIGIR EFICAZ Y EFICIENTEMENTE.

CENTRALIZACIÓN Y DESCENTRALIZACIÓN

GRADO EN QUE LA TOMA DE DECISIONES SE CONCENTRA O DELEGA EN LOS NIVELES ORGANIZATIVOS.

FORMALIZACIÓN

GRADO EN QUE LOS PUESTOS DE LA ORGANIZACIÓN SE HALLAN ESTANDARIZADOS.

LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

ASPECTOS CLAVE

ESPECIALIZACIÓN DEL TRABAJO

GRADO EN EL QUE LAS TAREAS SE SUBDIVIDEN EN PUESTOS SEPARADOS.



VENTAJAS

- SE AUMENTA LA HABILIDAD DE LOS EMPLEADOS AL REPETIR TAREAS
- SE REDUCEN TIEMPOS DE PRODUCCIÓN
- SE AUMENTA LA EFICACIA DE LA ORGANIZACIÓN
- MAYOR PRODUCCIÓN

INCONVENIENTES

- ABURRIMIENTO, FATIGA, AUSENTISMO
- ALTA ROTACIÓN DE PERSONAL
- PROBLEMAS DE COMUNICACIÓN Y COORDINACIÓN

LOS PUESTOS VINCULADOS A LAS TAREAS PRODUCTIVAS SON MUY ESPECIALIZADOS. LOS PUESTOS DIRECTIVOS SON MENOS ESPECIALIZADOS.

LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

ASPECTOS CLAVE

DEPARTAMENTALIZACIÓN

BASE DE ACUERDO CON LA CUAL SE AGRUPAN LOS PUESTOS.

FUNCIONAL

PRODUCTO

GEOGRÁFICA

PROCESO

CLIENTELA

ASPECTOS CLAVE

CADENA DE MANDO

LÍNEA DE AUTORIDAD CONTINUA QUE SE EXTIENDE A LO LARGO DE LA ORGANIZACIÓN.

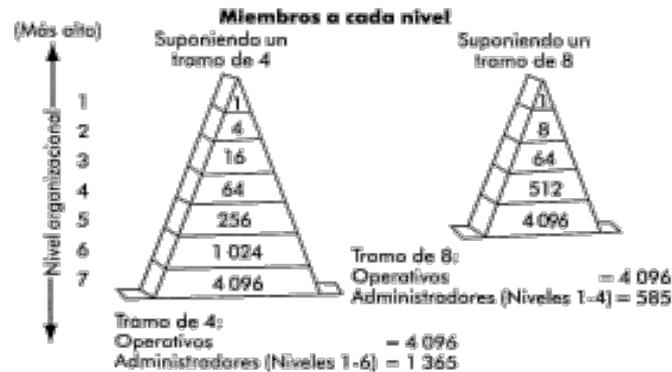
A CADA PUESTO ADMINISTRATIVO SE LE DA UN LUGAR EN LA CADENA DE MANDO, Y A CADA ADMINISTRADOR SE LE CONCEDE CIERTO GRADO DE AUTORIDAD PARA QUE PUEDA CUMPLIR CON SUS RESPONSABILIDADES. UNA PERSONA DEBE TENER SÓLO UN SUPERIOR ANTE EL CUAL ES RESPONSABLE DIRECTAMENTE. SI SE ROMPE LA UNIDAD DE MANDO, UN SUBORDINADO PODRÍA TENER QUE ATENDER A DEMANDAS O PRIORIDADES CONFLICTIVAS DE VARIOS SUPERIORES

LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

ASPECTOS CLAVE

TRAMO DE CONTROL

NÚMERO DE SUBORDINADOS QUE UN JEFE PUEDE DIRIGIR EFICAZ Y EFICIENTEMENTE.



TRAMOS CONTROL CORTO

- FUERTE CONTROL SOBRE LOS EMPLEADOS
- MÁS NIVELES INTERMEDIOS: MÁS COSTES
- PEOR COMUNICACIÓN VERTICAL
- PÉRDIDA DE LA AUTONOMÍA DE LOS TRABAJADORES

TRAMOS CONTROL AMPLIOS

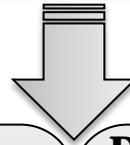
- REDUCCIÓN DE NIVELES
- REDUCCIÓN DE ADMINISTRADORES
- REDUCCIÓN DE COSTES
- PÉRDIDA DE LIDERAZGO, CONTROL Y APOYO A LOS TRABAJADORES

LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

ASPECTOS CLAVE

CENTRALIZACIÓN Y DESCENTRALIZACIÓN

GRADO EN QUE LA TOMA DE DECISIONES SE CONCENTRA O DELEGA EN LOS NIVELES ORGANIZATIVOS.



CENTRALIZACIÓN

- TOMA DE DECISIÓN EN EL NIVEL SUPERIOR
- LENTITUD EN LA TRANSMISIÓN DE LA INFORMACIÓN DECISIONAL

DESCENTRALIZACIÓN

- TOMA DE DECISIÓN EN NIVELES INFERIORES
- RAPIDEZ DE ACCIÓN EN LA TOMA DE DECISIONES
- MÁS MIEMBROS CONTRIBUYEN A LA DECISIÓN
- LOS EMPLEADOS SE SIENTEN PARTÍCIPES

EXISTE UNA TENDENCIA ACTUAL HACIA LA DESCENTRALIZACIÓN, CON EL FIN DE AUMENTAR LA FLEXIBILIDAD Y RESPONSABILIDAD DE LAS ORGANIZACIONES.

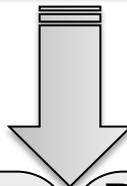
LOS GERENTES DE NIVELES INFERIORES, ESTÁN CERCA DE LOS PROBLEMAS, LO QUE LES PROPORCIONA VALIOSA INFORMACIÓN PARA LA TOMA DE DECISIONES.

LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

ASPECTOS CLAVE

FORMALIZACIÓN

GRADO EN QUE LOS PUESTOS DE LA ORGANIZACIÓN SE HALLAN ESTANDARIZADOS.



ALTA FORMALIZACIÓN

- POCA DISCRECIONALIDAD
- PRODUCCIÓN CONSISTENTE Y UNIFORME
- DESCRIPCIONES EXPLÍCITAS DEL PUESTO
- NORMAS, REGLAS Y PROCEDIMIENTOS DEFINIDOS

BAJA FORMALIZACIÓN

- CIERTA LIBERTAD EN EL PUESTO DE TRABAJO
- MAYOR APORTACIÓN DE LOS MIEMBROS
- SE VALORAN POSIBLES ALTERNATIVAS

LA ESTRUCTURA SIMPLE



CARACTERÍSTICAS

DIVISIÓN DEL TRABAJO Y ESPECIALIZACIÓN MÍNIMAS. LOS PARTICIPANTES REALIZAN AQUELLAS TAREAS PARA LAS QUE SON REQUERIDOS EN CADA MOMENTO.

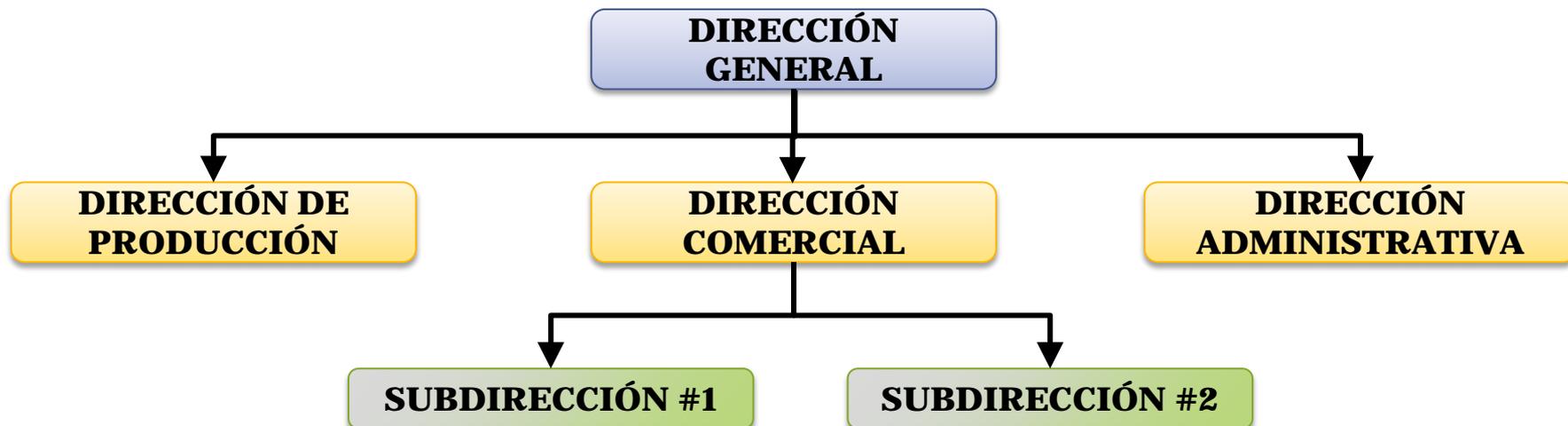
NO EXISTE NI ESTANDARIZACIÓN NI FORMALIZACIÓN. INEXISTENCIA DE NORMAS O REGLAS, ESCRITAS O NO.

CENTRALIZACIÓN ABSOLUTA. TODA CAPACIDAD DE DECISIÓN EN UN ÚNICO RESPONSABLE.

NO EXISTE NINGÚN CRITERIO DE DEPARTAMENTALIZACIÓN.

UN ÚNICO NIVEL DE JERARQUÍA CON ALCANCE DE CONTROL ABSOLUTO.

LA ESTRUCTURA FUNCIONAL



CARACTERÍSTICAS

LA ESPECIALIZACIÓN CONSTITUYE UNA DE LAS CARACTERÍSTICAS BÁSICAS DE ESTE MODELO ORGANIZACIONAL.

CIERTO GRADO DE ESTANDARIZACIÓN Y FORMALIZACIÓN DEL COMPORTAMIENTO.

EL NIVEL DE CENTRALIZACIÓN TENDERÁ A SER ALTO, TANTO MAYOR CUANTO MAYOR SEA LA FORMALIZACIÓN.

POR DEFINICIÓN, EL CRITERIO DE DEPARTAMENTALIZACIÓN SERÁ EL FUNCIONAL, AL MENOS EN UN PRIMER NIVEL.

APARECEN ÁREAS DE STAFF DEDICADAS AL ASESORAMIENTO Y APOYO EN LA TOMA DE DECISIONES, DEBIDO A LA FORMALIZACIÓN EXISTENTE.

LA ESTRUCTURA DIVISIONAL



CARACTERÍSTICAS

LA ESPECIALIZACIÓN CONSTITUYE UNA DE LAS CARACTERÍSTICAS BÁSICAS DE ESTE MODELO ORGANIZACIONAL.

CIERTO GRADO DE ESTANDARIZACIÓN Y FORMALIZACIÓN DEL COMPORTAMIENTO.

EL NIVEL DE CENTRALIZACIÓN TENDERÁ A SER ALTO, TANTO MAYOR CUANTO MAYOR SEA LA FORMALIZACIÓN.

POR DEFINICIÓN, EL CRITERIO DE DEPARTAMENTALIZACIÓN SERÁ EL FUNCIONAL, AL MENOS EN UN PRIMER NIVEL.

APARECEN ÁREAS DE STAFF DEDICADAS AL ASESORAMIENTO Y APOYO EN LA TOMA DE DECISIONES, DEBIDO A LA FORMALIZACIÓN EXISTENTE.

LA ESTRUCTURA MATRICIAL

**DIRECCIÓN
GENERAL**

ADMINISTRACIÓN

**DIVISIÓN DE
PRODUCTO #1**

**DIVISIÓN DE
PRODUCTO #2**

**DIVISIÓN DE
PRODUCTO #3**

**DIVISIÓN DE
DISEÑO**

**DIVISIÓN DE
PRODUCCIÓN**

**DIVISIÓN DE
MEDIOS**

CARACTERÍSTICAS

GRADO DE ESPECIALIZACIÓN IMPORTANTE, CON ESPECIALISTAS DE ALTO NIVEL DE FORMACIÓN, SIN NECESIDAD DE ESPECIALIZACIÓN VERTICAL.

NIVEL DE FORMALIZACIÓN Y ESTANDARIZACIÓN MÍNIMO.

NIVEL DE DESCENTRALIZACIÓN ELEVADO.

CRITERIO DE DEPARTAMENTALIZACIÓN DOBLE. LOS CRITERIOS MÁS UTILIZADOS SUELEN SER EL FUNCIONAL Y EL DE PROYECTO, PRODUCTO O PROCESO.

EL ALCANCE DE CONTROL POR PARTE DE LA DIRECCIÓN ES TOTAL. NO EXISTEN APENAS NIVELES JERÁRQUICOS.

LA ESTRUCTURA ADHOCRÁTICA

SON ESTRUCTURAS CREADAS AD HOC, PARA EMPRESAS CON CARACTERÍSTICAS ESPECIALES. SUPONEN ALTA ESPECIALIZACIÓN DE LOS PROFESIONALES EN TECNOLOGÍAS COMPLEJAS O ALTA CREATIVIDAD.

PRESENTAN UNA ELEVADA ESPECIALIZACIÓN HORIZONTAL Y MÍNIMA VERTICAL. LA FORMALIZACIÓN ES ESCASA Y LA DESCENTRALIZACIÓN ES IMPRESCINDIBLE, PARA ASEGURAR FLEXIBILIDAD. NORMALMENTE, SE UTILIZA UNA DEPARTAMENTALIZACIÓN MATRICIAL. IMPLICA QUE DESAPAREZCA LA SEPARACIÓN ENTRE STAFF, ALTA DIRECCIÓN Y PERSONAL OPERATIVO.

VENTAJAS

- FACILIDAD PARA COORDINAR GRUPOS DE ESPECIALISTAS
- RAPIDEZ EN LA ADAPTACIÓN A LOS CAMBIOS DEL ENTORNO
- APROVECHA MUCHO MEJOR LA CREATIVIDAD DE LOS MIEMBROS

DESVENTAJAS

- NO HAY JERARQUÍAS
- DIFICULTAD EN LA DIRECCIÓN Y CONTROL
- PRESENTA CIERTA INESTABILIDAD, LO QUE PUEDE PRODUCIR TENSIONES INTERNAS

LA BUROCRACIA

ESTRUCTURA CON OPERACIONES ALTAMENTE RUTINARIAS QUE SE ALCANZAN MEDIANTE LA ESPECIALIZACIÓN, REGLAS Y REGLAMENTOS MUY FORMALIZADOS, TAREAS QUE SE AGRUPAN EN DEPARTAMENTOS FUNCIONALES, AUTORIDAD CENTRALIZADA, CORTOS TRAMOS DE CONTROL Y TOMA DE DECISIONES QUE SIGUE LA CADENA DE MANDO.

VENTAJAS

- **HABILIDAD PARA DESARROLLAR ACTIVIDADES ESTANDARIZADAS DE FORMA EFICAZ**
- **MÍNIMA DUPLICIDAD DE PERSONAL**
- **ADMINISTRADORES NO NECESARIAMENTE TALENTOSOS**
- **CENTRALIZACIÓN EN LA TOMA DE DECISIONES**

DESVENTAJAS

- **LAS METAS FUNCIONALES PUEDEN DIVERGIR CON LAS DE LA ORGANIZACIÓN**
- **PREOCUPACIÓN EXCESIVA POR LAS REGLAS**
- **PARÓN ANTE NUEVOS PROBLEMAS NO RECOGIDOS**

EL COMPORTAMIENTO ORGANIZATIVO

EL COMPORTAMIENTO ORGANIZATIVO (*ABREVIADO CO*) ES UN CAMPO DE ESTUDIO QUE INVESTIGA EL IMPACTO DE LOS INDIVIDUOS, GRUPOS Y ESTRUCTURAS SOBRE EL COMPORTAMIENTO DENTRO DE LAS ORGANIZACIONES, CON EL PROPÓSITO DE APLICAR LOS CONOCIMIENTOS ADQUIRIDOS EN LA MEJORA DE LA EFICACIA DE UNA ORGANIZACIÓN.

ESTUDIO DE LO QUE LA GENTE REALIZA EN UNA ORGANIZACIÓN Y LA FORMA EN LA QUE ESE COMPORTAMIENTO AFECTA AL FUNCIONAMIENTO DE LA MISMA

PSICOLOGÍA

PSICOLOGÍA SOCIAL

CIENCIA POLÍTICA

SOCIOLOGÍA

ANTROPOLOGÍA

EL COMPORTAMIENTO ORGANIZATIVO

VARIABLES BÁSICAS

VARIABLES A NIVEL INDIVIDUAL QUE NOS DEFINEN EL COMPORTAMIENTO DE LA ORGANIZACIÓN.

PRODUCTIVIDAD

LA PRODUCTIVIDAD IMPLICA UNA PREOCUPACIÓN TANTO POR LA EFICACIA COMO POR LA EFICIENCIA

AUSENTISMO

LA PRODUCTIVIDAD IMPLICA UNA PREOCUPACIÓN TANTO POR LA EFICACIA COMO POR LA EFICIENCIA

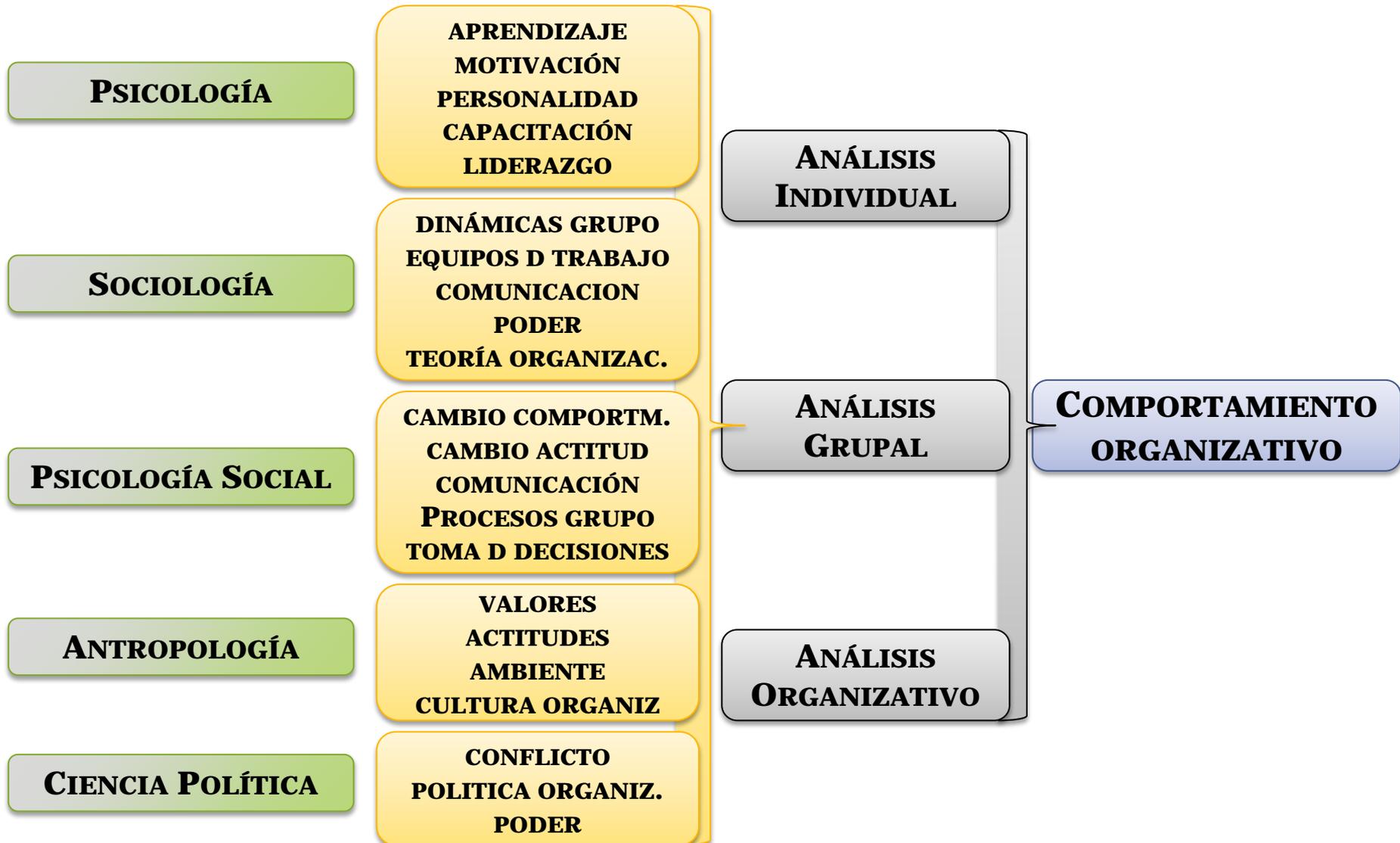
ROTACIÓN DE PERSONAL

RETIRO PERMANENTE, VOLUNTARIO O INVOLUNTARIO, DE UNA PERSONA DE LA ORGANIZACIÓN

SATISFACCIÓN LABORAL

ACTITUD GENERAL HACIA EL TRABAJO PROPIO. DIFERENCIA ENTRE LAS RECOMPENSAS RECIBIDAS-ESPERADAS

EL COMPORTAMIENTO ORGANIZATIVO



EL COMPORTAMIENTO ORGANIZATIVO

DESAFÍOS Y OPORTUNIDADES

MEJORAR LA CALIDAD Y LA PRODUCTIVIDAD

MEJORAR LAS HABILIDADES DE LOS MIEMBROS

**ADMINISTRAR LA DIVERSIDAD DE LA FUERZA DE
TRABAJO**

RESPONDER A LA GLOBALIZACIÓN

**FACULTAR A LOS MIEMBROS PARA DECIDIR Y
ACTUAR**

ESTIMULAR LA INNOVACIÓN Y EL CAMBIO

ENFRENTARSE A LA TEMPORALIDAD

AUMENTAR LA LEALTAD DE LOS EMPLEADOS

MEJORAR EL COMPORTAMIENTO ÉTICO

