

# 8 Organización



# Objetivos

- Conocer y comprender la importancia y naturaleza de la función administrativa de organizar.
- Identificar las principales herramientas de diseño organizativo que puede utilizar el gerente en la construcción de la estructura de su organización.
- Explicar los principales factores de contingencia que pueden influir en la elección de las herramientas de diseño estructural (tamaño, tecnología y entorno) y cómo pueden llevarlo a cabo.
- Describir y analizar las principales configuraciones organizativas resultantes del proceso de diseño de una organización.
- Aplicar los conocimientos adquiridos al diseño estructural de organizaciones concretas.
- Valorar de forma crítica las soluciones organizativas adoptadas por organizaciones reales.

# Índice

- La función organizativa.
- Dimensiones de la estructura.
  - Complejidad.
- Formalización de la estructura.
- Centralización de la estructura.
- Los factores de contingencia y su influencia en el diseño estructural.
  - Estrategia y estructura.
  - Tecnología y estructura.
  - Entorno y estructura.
- Formas organizativas básicas.

# La función organizativa

- Naturaleza y propósito de la organización

## Definición de Organización

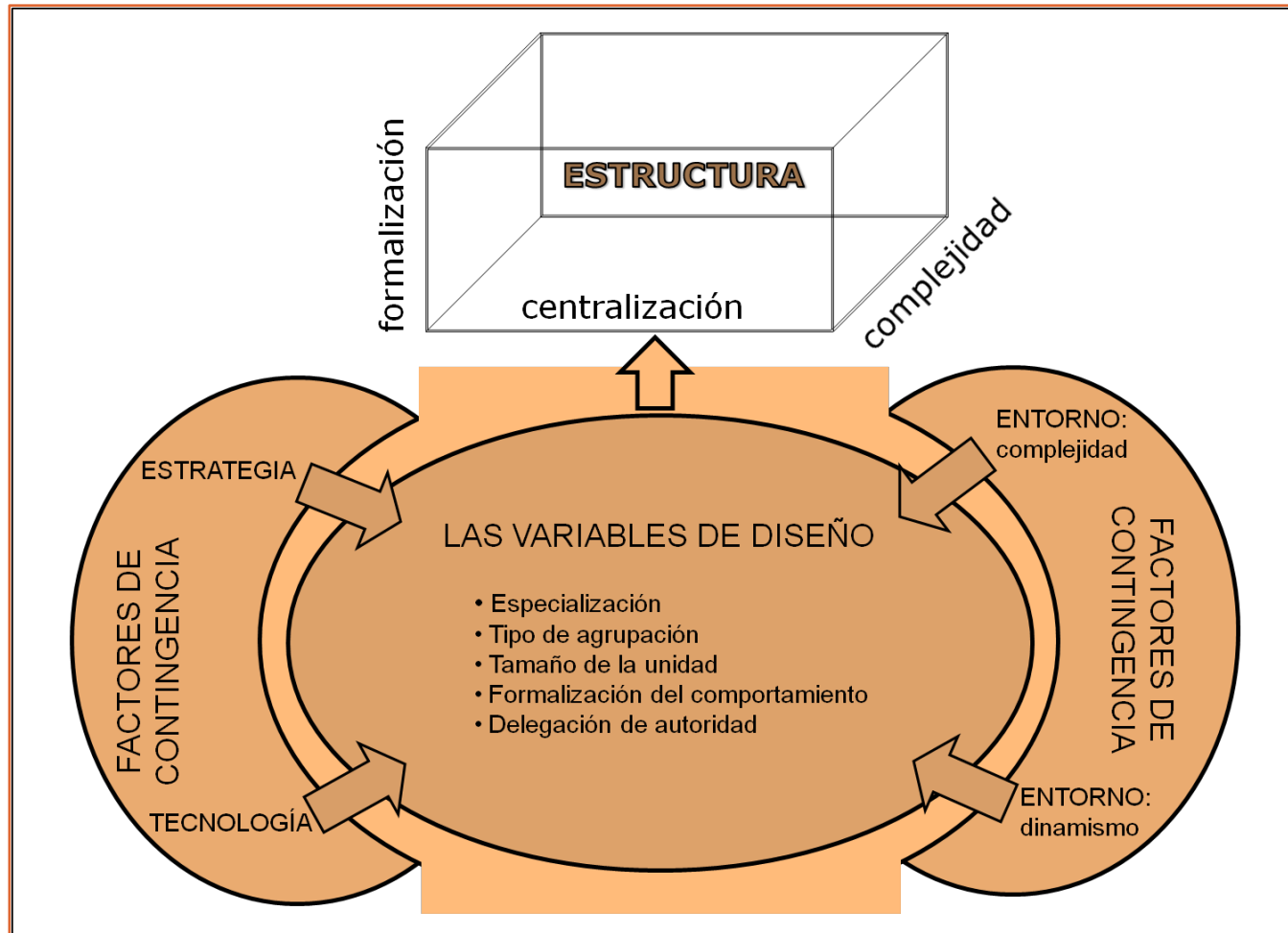
Diseño del armazón material y humano que actuará de soporte para la ejecución de los planes establecidos.

## Aspectos a tener en cuenta:

- ❑ El punto de partida es el conocimiento de la **misión** así como de los objetivos (estratégicos y operativos).
- ❑ Utilización de diferentes herramientas (**variables de diseño**) para construir la estructura. Implica tomar decisiones internas sobre:
  - Grado de especialización de los puestos de trabajo.
  - Agrupación de puestos en unidades (departamentalización).
  - Tamaño de las unidades o departamentos.
  - Grado de formalización del comportamiento.
  - Delegación del poder en la toma de decisiones (descentralización).
- ❑ Consideración de la incidencia de los **factores de contingencia** sobre las decisiones relativas a los parámetros de diseño.

# La función organizativa

- Naturaleza y propósito de la organización



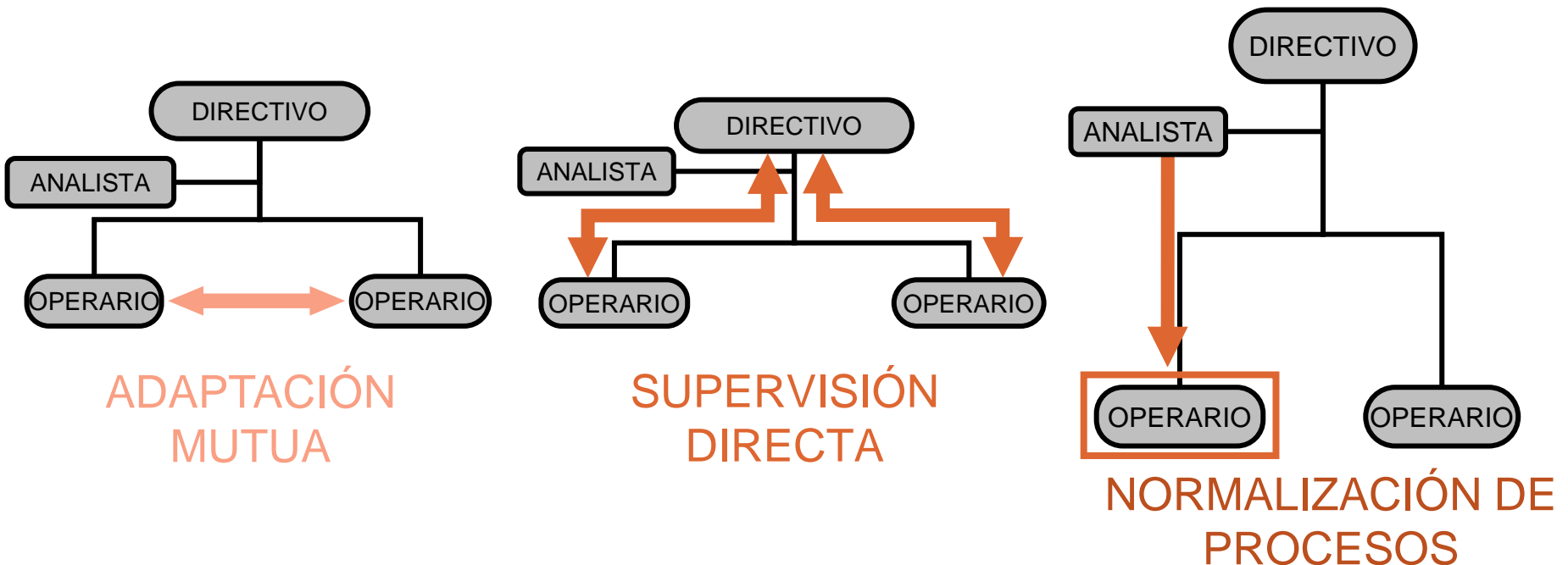
# La función organizativa

- Los mecanismos de coordinación

## Estructura de la organización:

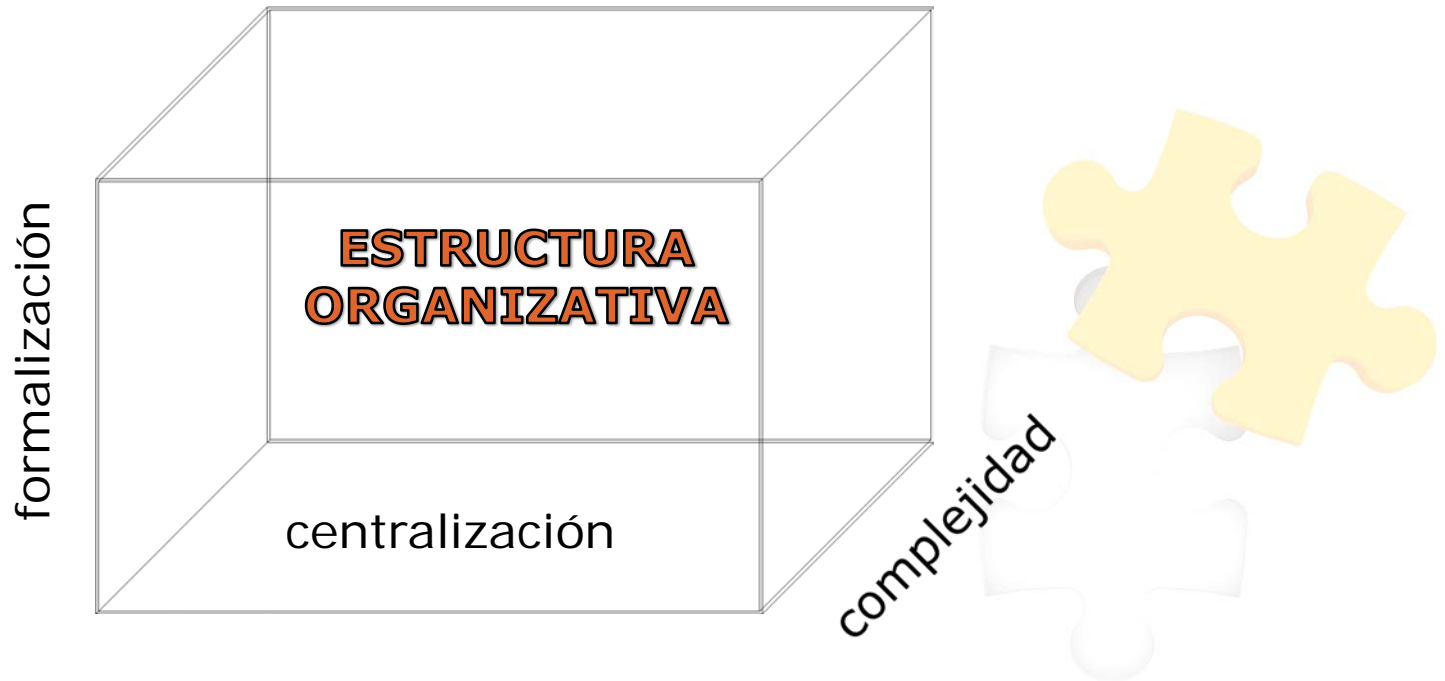
*Conjunto de todas las formas en que se divide el trabajo en tareas distintas, consiguiendo luego la coordinación (mecanismos de coordinación) de las mismas.*

## Mecanismos de coordinación:



# Dimensiones de la estructura: complejidad

## Dimensiones de la estructura organizativa



# Dimensiones de la estructura: complejidad

Dimensiones de la COMPLEJIDAD organizativa:

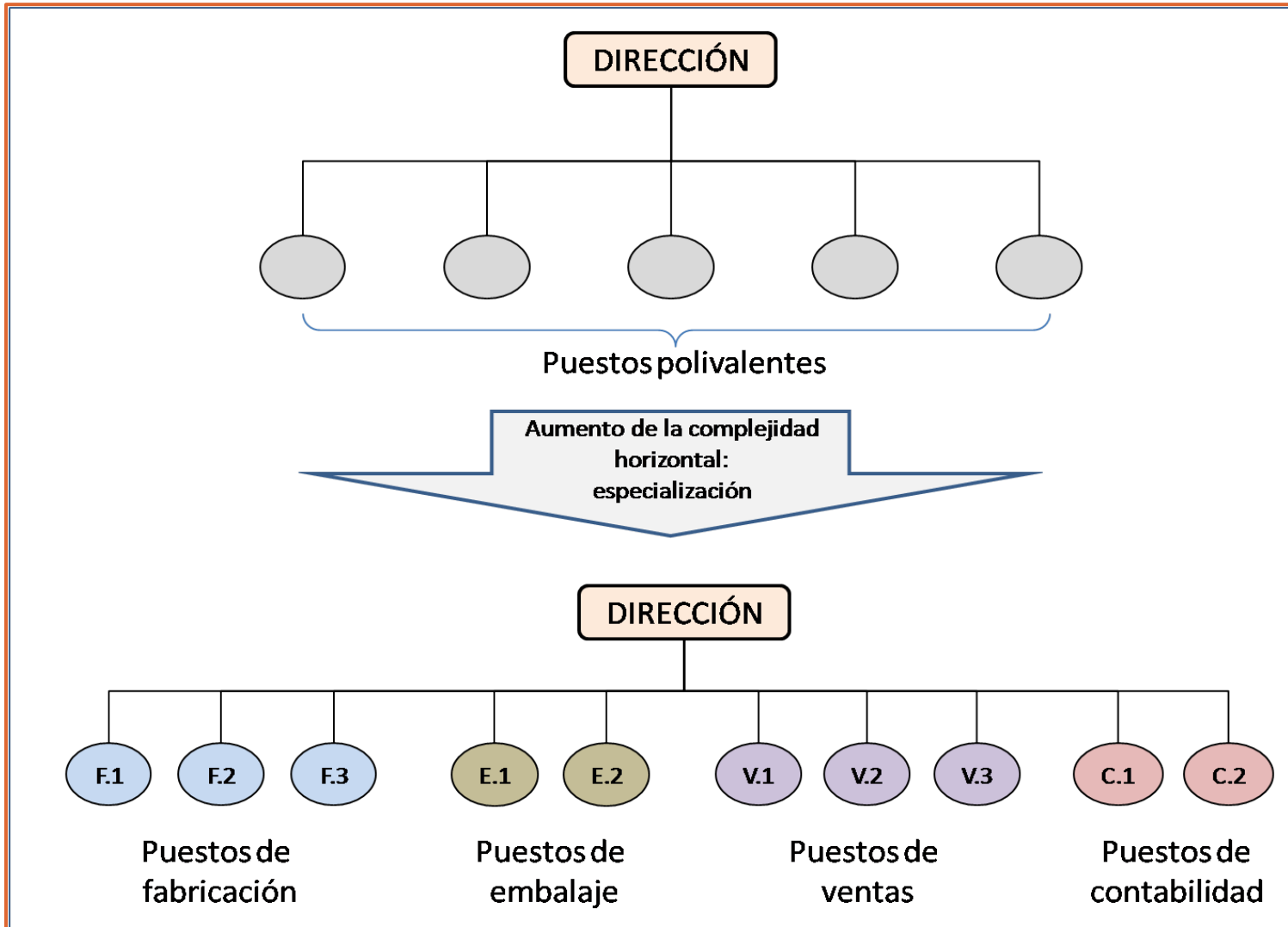
- Complejidad horizontal: diversificación de funciones.
- Complejidad vertical: número de niveles jerárquicos.

Variables de diseño que definen la  
**COMPLEJIDAD** organizativa

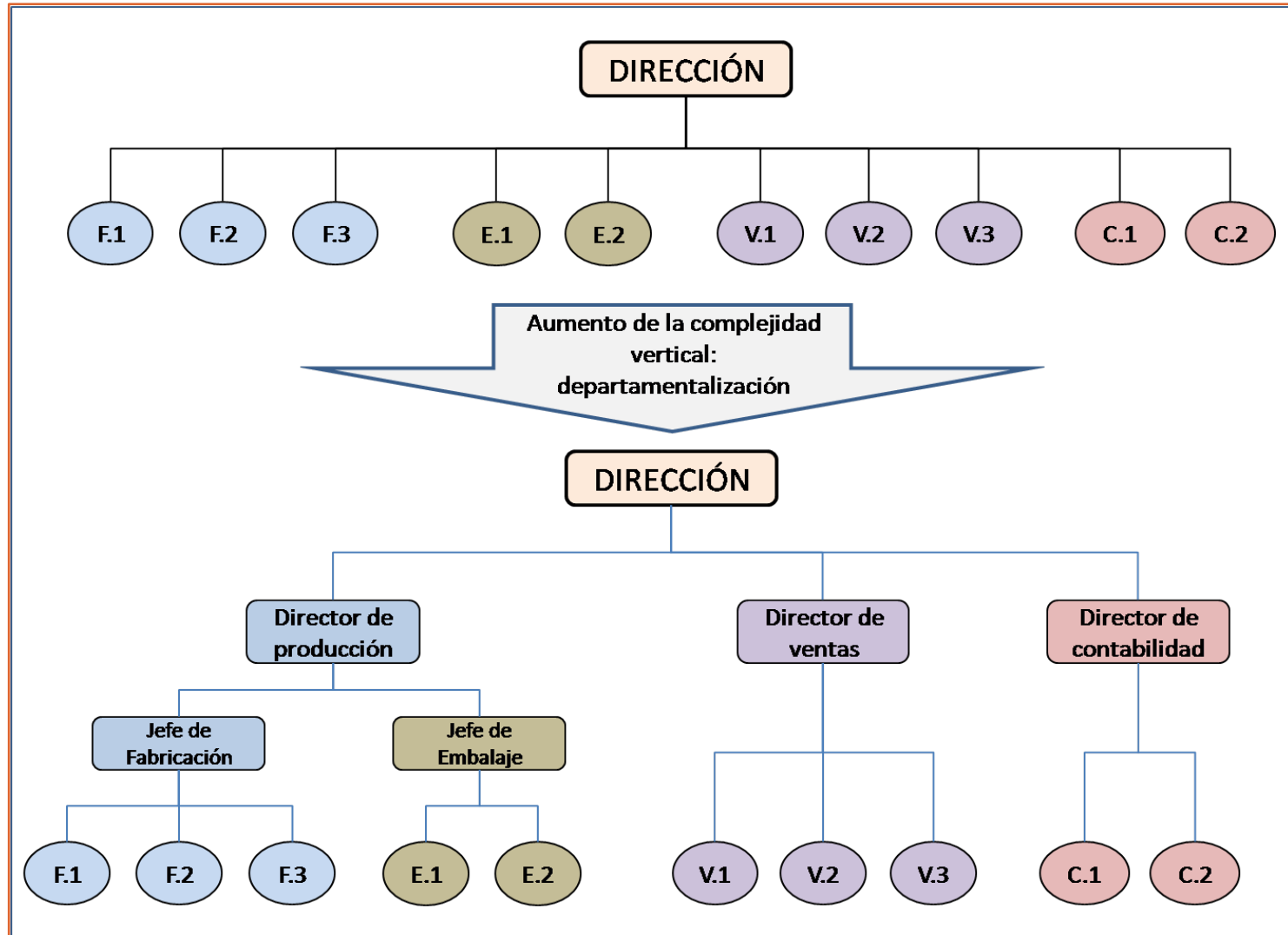
- **La especialización:**  
Grado de diferenciación de puestos, tareas y funciones dentro de la organización (COMPLEJIDAD HORIZONTAL).
- **La departamentalización:**  
Modo de agrupar los puestos en unidades y éstas en otras de grado superior (COMPLEJIDAD HORIZONTAL+VERTICAL).
- **El tamaño de las unidades.**



# Dimensiones de la estructura: complejidad



# Dimensiones de la estructura: complejidad



# Dimensiones de la estructura: complejidad

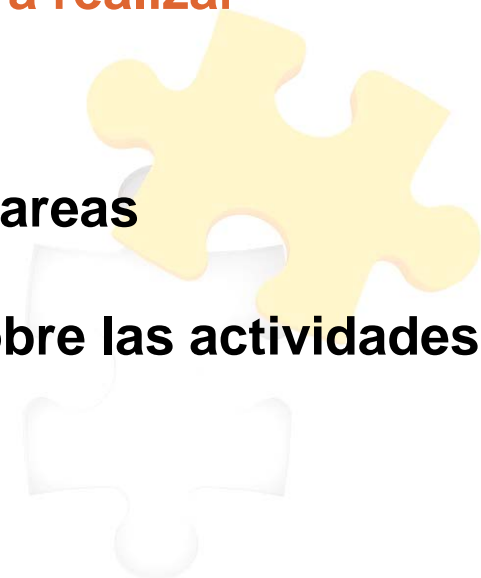
- *Especialización y ampliación de los puestos*

## Puestos ESPECIALIZADOS

- Pocas tareas diferenciadas
- Escaso control sobre las actividades a realizar

## Puestos AMPLIADOS

- Múltiples tareas
- Control sobre las actividades a realizar



# Dimensiones de la estructura: complejidad

- *Especialización de los puestos*

❑ QUIÉN Y CÓMO SE CONTROLA EL TRABAJO

OTROS DIRECTIVOS  
(supervisión directa)

ANALISTAS y EXPERTOS  
(normalización)

❑ VENTAJAS DE LOS PUESTOS ESPECIALIZADOS

## REPETICIÓN DEL TRABAJO

Facilita el aprendizaje

Trabajos fáciles de normalizar

Facilita el ajuste de los individuos a las tareas

**PRODUCTIVIDAD  
EFICIENCIA**

# Dimensiones de la estructura: complejidad

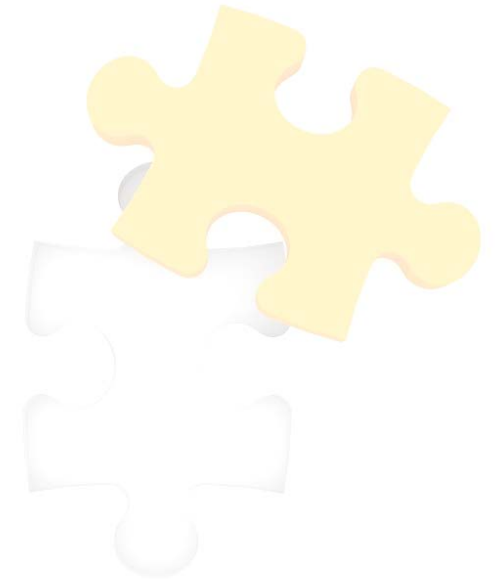
- *Especialización de los puestos.*

## ❑ PROBLEMAS DE LOS PUESTOS ESPECIALIZADOS.

- **PROBLEMAS DE COMUNICACIÓN Y COORDINACIÓN.**

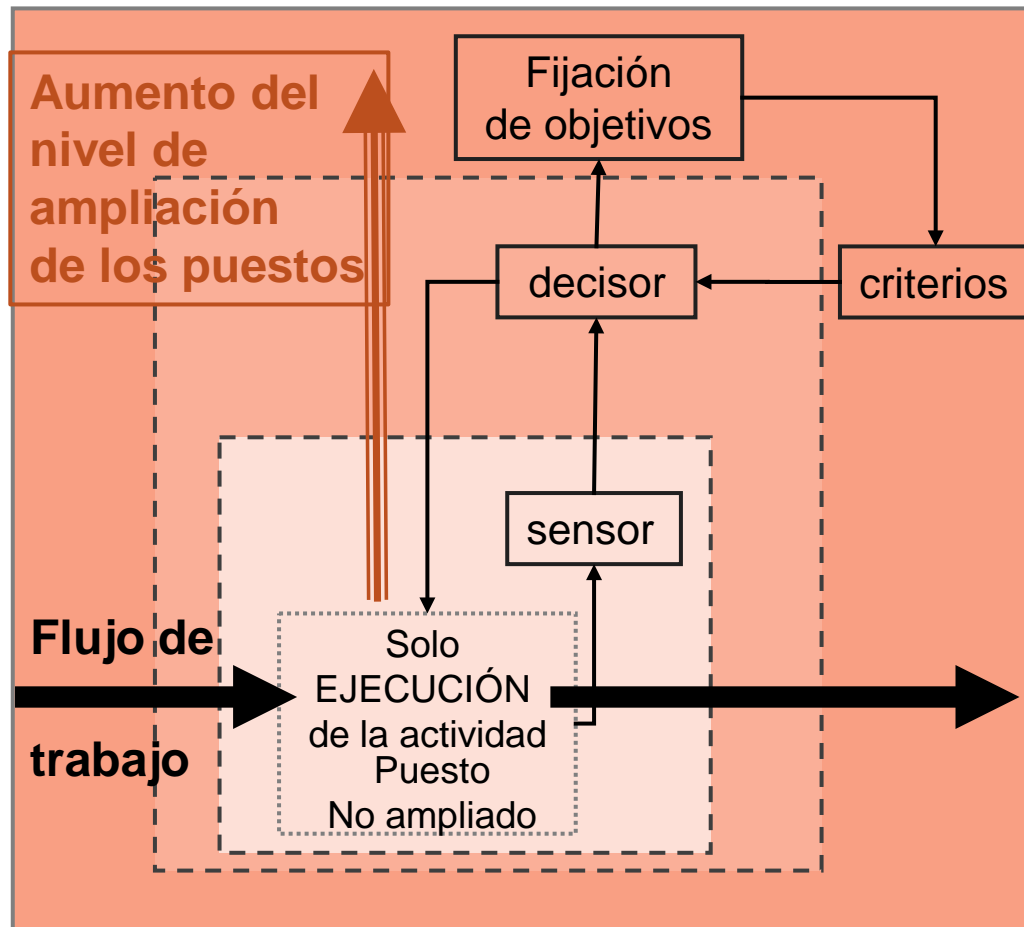


- **PROBLEMAS EMOCIONALES Y MOTIVACIONALES EN LOS TRABAJADORES.**



# Dimensiones de la estructura: complejidad

- *Ampliación de los puestos*



# Dimensiones de la estructura: complejidad

- *Ampliación de los puestos: matizaciones.*
- La eficacia del diseño de puestos ampliados depende de varios. factores:
  - TIPO DE PUESTO Y NIVEL INICIAL DE ESPECIALIZACIÓN.
  - BALANCE PÉRDIDAS-GANANCIAS DERIVADO DE DISMINUIR/AUMENTAR LA ESPECIALIZACIÓN/AMPLIACIÓN DE LOS PUESTOS.
  - TOLERANCIA A LA AMBIGÜEDAD (NECESIDAD DE ESTRUCTURA) DE LOS TRABAJADORES IMPLICADOS.



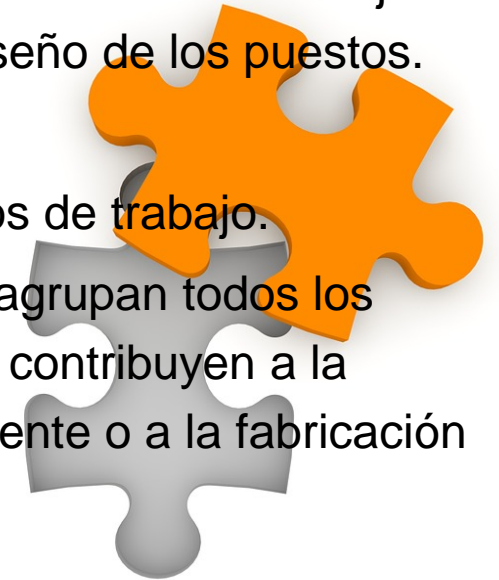
# Dimensiones de la estructura: complejidad

- *Departamentalización.*
- La **departamentalización** es la variable de diseño mediante la cual el diseñador decide cómo agrupar los puestos de trabajo en unidades o departamentos y éstos a su vez en otros de orden superior.
- **Repercusiones** de la departamentalización:
  - Establece el sistema de **autoridad formal** de la organización.
  - Construye la **jerarquía** directiva.
  - Incorpora a la estructura el mecanismo de coordinación de la **supervisión directa.**
  - Todo lo anterior se plasma en el **organigrama** organizativo.



# Dimensiones de la estructura: complejidad

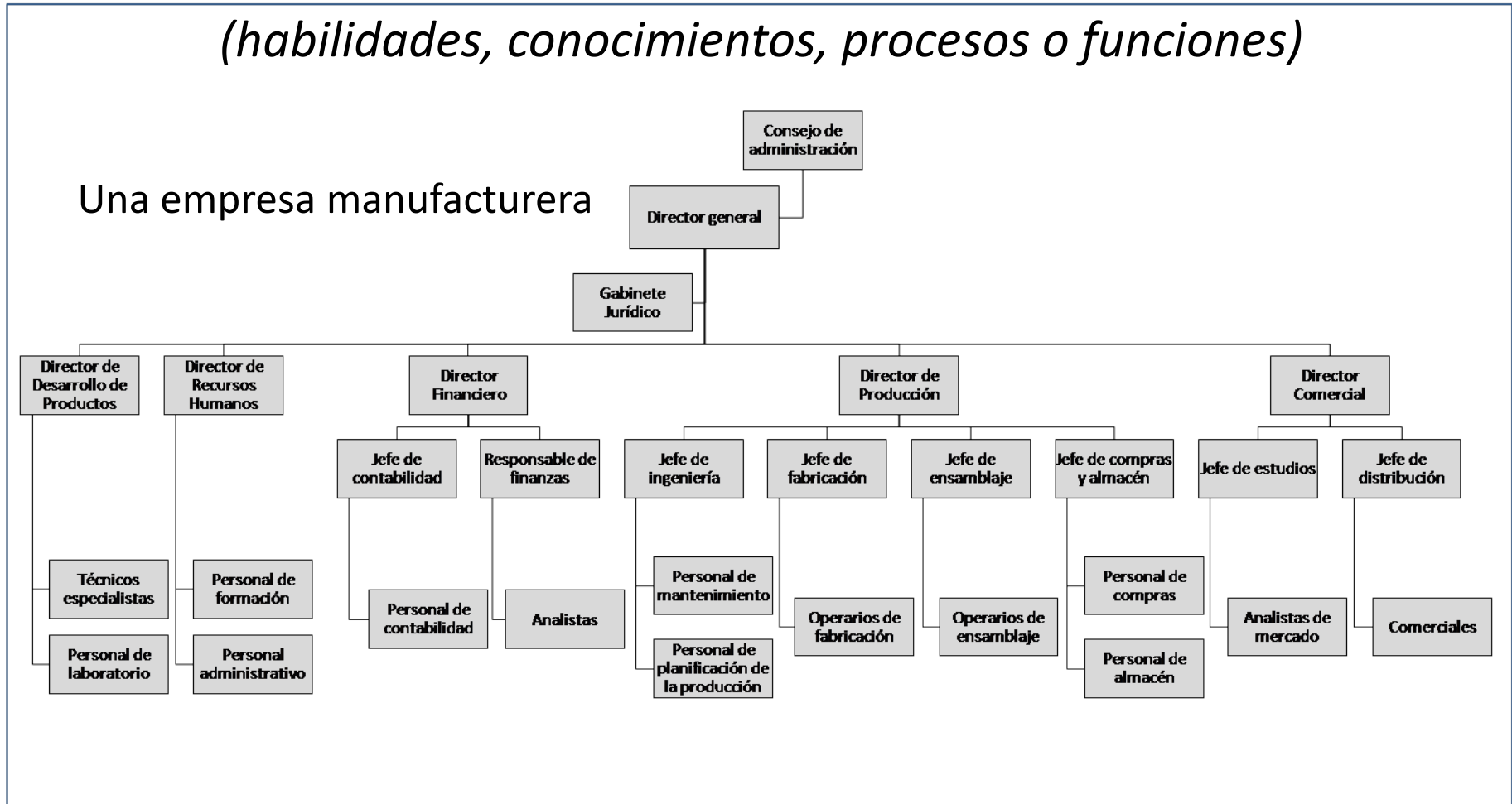
- *Departamentalización: tipos.*
- Departamentalización FUNCIONAL.
  - Reúne en una misma unidad a individuos con similares conocimientos o habilidades que realizan un determinado proceso o función de trabajo en la organización.
  - refleja un gran interés de la organización por aprovechar las ventajas de la especialización llevándolas más allá del diseño de los puestos.
- Departamentalización por MERCADO.
  - Las unidades resultantes reflejan flujos completos de trabajo.
  - bajo la coordinación y control de un directivo se agrupan todos los individuos que realizan las diferentes tareas que contribuyen a la prestación de un determinado servicio para el cliente o a la fabricación de un producto final concreto.



# Dimensiones de la estructura: complejidad

- *Departamentalización funcional:*

*(habilidades, conocimientos, procesos o funciones)*



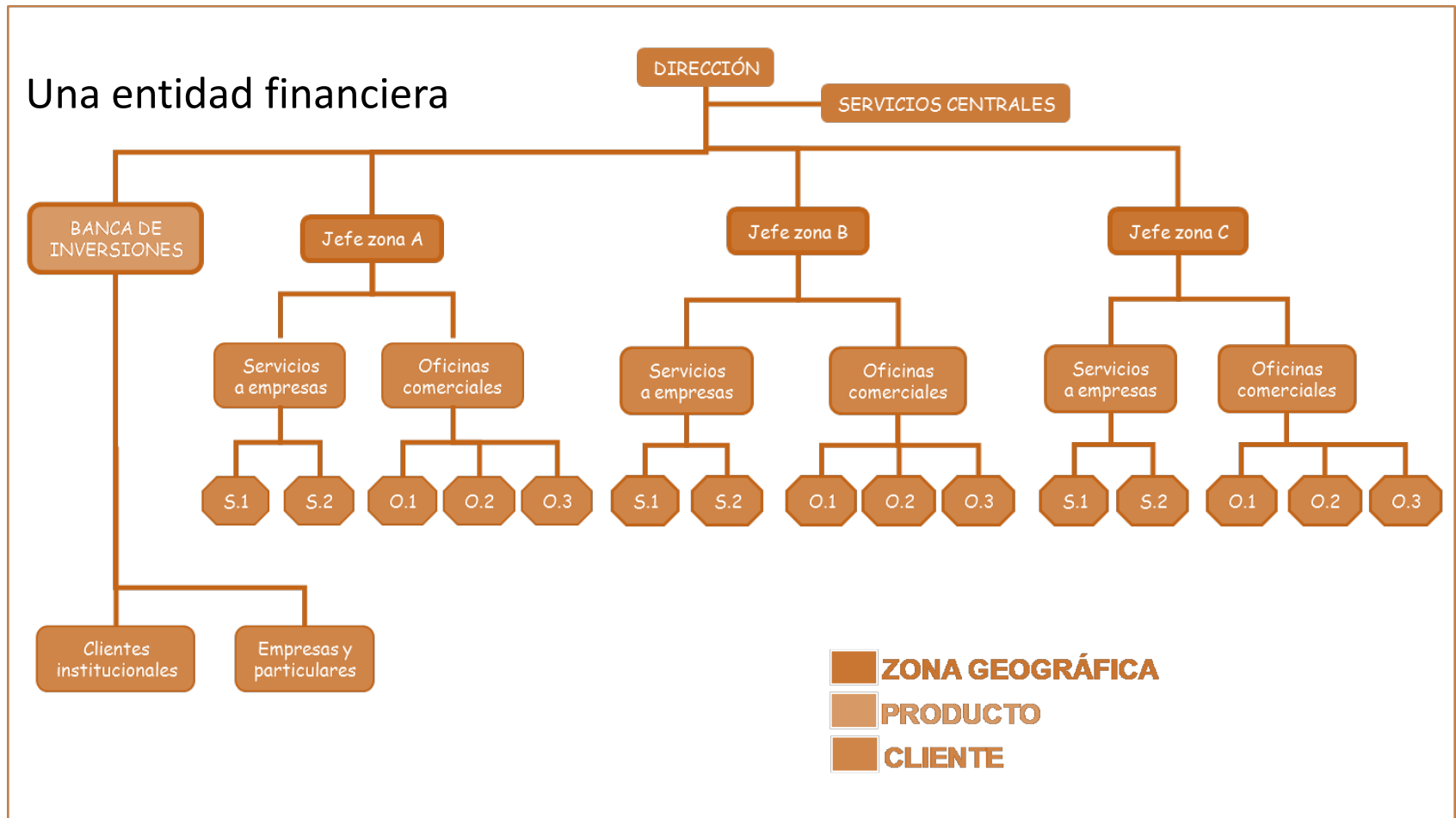
# Dimensiones de la estructura: complejidad

- *Departamentalización funcional (habilidades, conocimientos, procesos o funciones).*
  - VENTAJAS
    - Favorece el aumento de la eficiencia al aprovechar las ventajas de la especialización.
    - Facilita el desarrollo profesional de los especialistas.
  - DESVENTAJAS
    - Problemas derivados de la necesidad de una mayor coordinación entre departamentos especializados.
    - Problemas de determinación de responsabilidades en torno a la eficiencia global de la organización.



# Dimensiones de la estructura: complejidad

- *Departamentalización por MERCADO*  
(zona geográfica, producto, cliente)



# Dimensiones de la estructura: complejidad

- *Departamentalización por MERCADO*  
(zona geográfica, producto, cliente):
  - VENTAJAS
    - Mayor flexibilidad para desempeñar una gama más amplia de actividades que la funcional.
    - Relativa independencia de las unidades lo que facilita su creación o su eliminación según convenga.
  - DESVENTAJAS
    - Menos eficiente que la funcional a la hora de realizar tareas repetitivas o especializadas.
    - Duplicación de recursos (funciones) para asignar a las diferentes unidades.



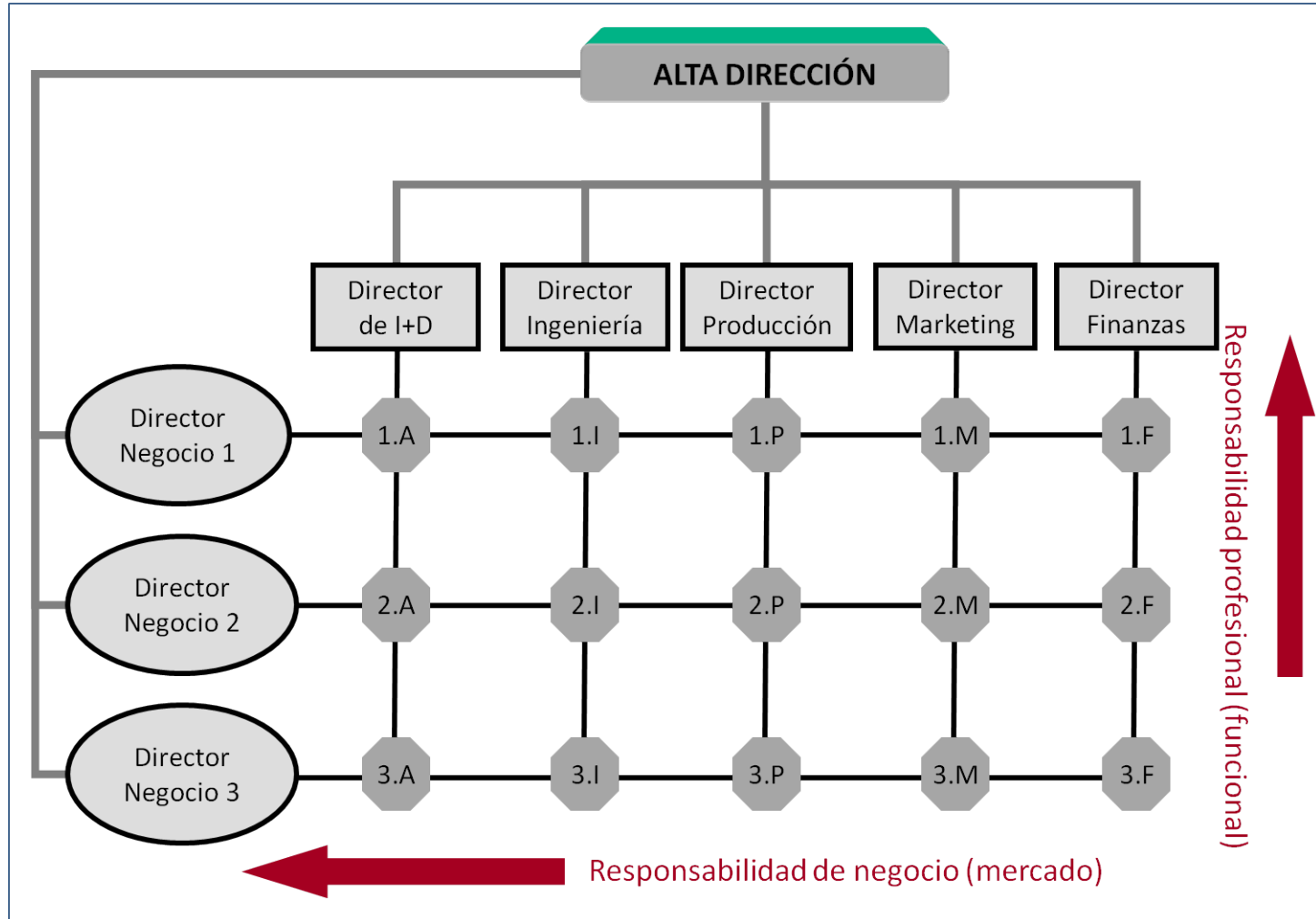
# Dimensiones de la estructura: complejidad

- *La estructura MATRICIAL:*
  - La estructura matricial es la respuesta organizativa para superar las deficiencias tanto de la departamentalización funcional como de la de mercado.
  - La solución matricial combina ambos tipos de agrupación superponiendo en la estructura una doble cadena de mando: una funcional y otra orientada al mercado (producto, cliente o zona geográfica).
  - Esto implica que se sacrifica uno de los principios clásicos de gestión, el de unidad de mando, al situar a los empleados y gerentes bajo una doble autoridad formal.



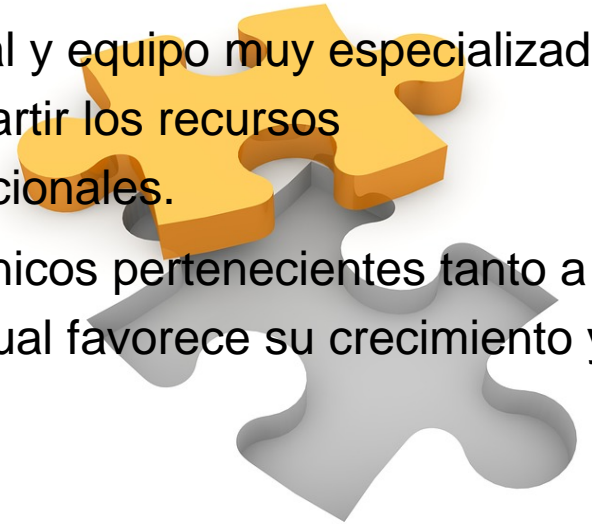
# Dimensiones de la estructura: complejidad

- *La estructura MATRICIAL*



# Dimensiones de la estructura: complejidad

- *La estructura MATRICIAL: ventajas:*
  - Resulta eficaz en entornos complejos y con un alto grado de incertidumbre en los que es preciso un alto grado de coordinación y una flexibilidad que facilite una rápida adaptación.
  - Reduce los déficits de coordinación que aquejan a las estructuras funcionales, ya que el personal más relevante para un proyecto es reunido en forma de grupo de trabajo.
  - Favorece un empleo más eficiente de personal y equipo muy especializado ya que los diferentes proyectos pueden compartir los recursos especializados de las diferentes unidades funcionales.
  - Permite la interacción de los especialistas técnicos pertenecientes tanto a campos similares como a áreas dispares, lo cual favorece su crecimiento y desarrollo profesional.



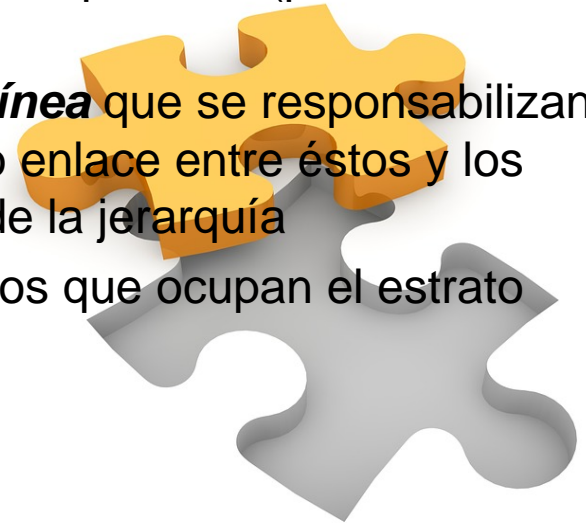
# Dimensiones de la estructura: complejidad

- *La estructura MATRICIAL: desventajas:*
  - El conflicto entre individuos con objetivos, responsabilidades y orientaciones diferentes (funcionales y de mercado).
  - El estrés derivado de la supresión de la unidad de mando.
  - Dificultad para *mantener un delicado equilibrio* de poder entre directivos equivalentes (funcionales y de mercado).
  - El coste de administración y de comunicación: necesita más directivos, más reuniones y una comunicación más intensa.



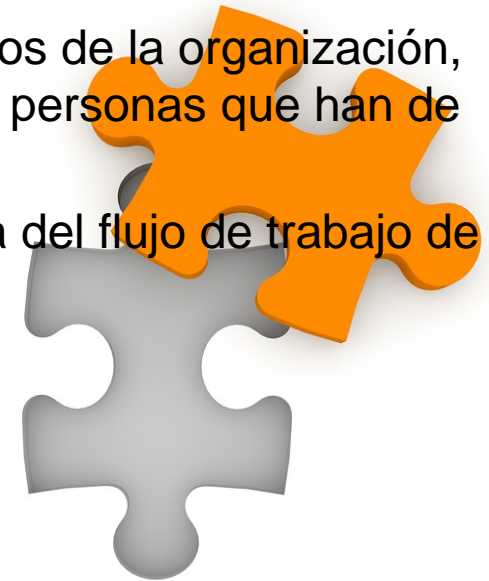
# Dimensiones de la estructura: complejidad

- *Repercusiones de la especialización y la agrupación de unidades: Unidades de línea y de staff o apoyo*
- **Unidades de LINEA:**
  - Se identifican con la realización de las actividades básicas de la organización de forma que con su trabajo contribuyen directamente a los objetivos con los que se identifica la organización
  - las unidades de línea están formadas por:
    - **núcleo de operaciones**, compuesto por los operarios (personal no directivo)
    - **directivos intermedios o directivos de línea** que se responsabilizan del trabajo de los operarios y actúan como enlace entre éstos y los directivos que ocupan el estrato superior de la jerarquía
    - **Alta dirección**, constituida por los directivos que ocupan el estrato superior de la jerarquía



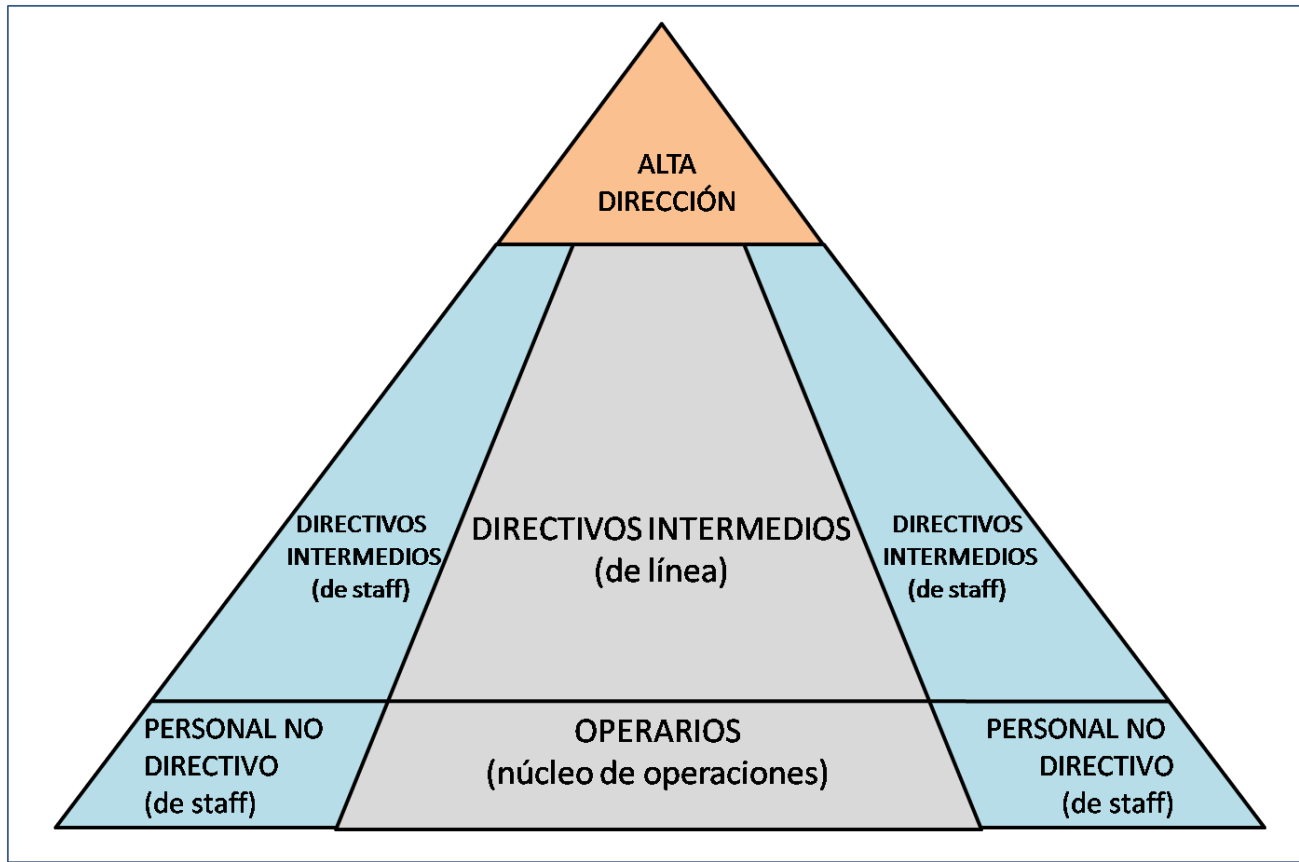
# Dimensiones de la estructura: complejidad

- *Repercusiones de la especialización y la agrupación de unidades: Unidades de línea y de staff o apoyo.*
- **Unidades de APOYO o STAFF:**
  - Son unidades, departamentos o puestos de carácter complementario a la estructura de línea cuya tarea genérica es la de asesorar o ayudar a la realización de las funciones típicas de la organización.
  - Funciones de las unidades de apoyo :
    - Regulación del trabajo del resto de los miembros de la organización, diseñándolo, planificándolo y preparando a las personas que han de realizarlo.
    - Proporcionar asistencia a la organización fuera del flujo de trabajo de operaciones corrientes.



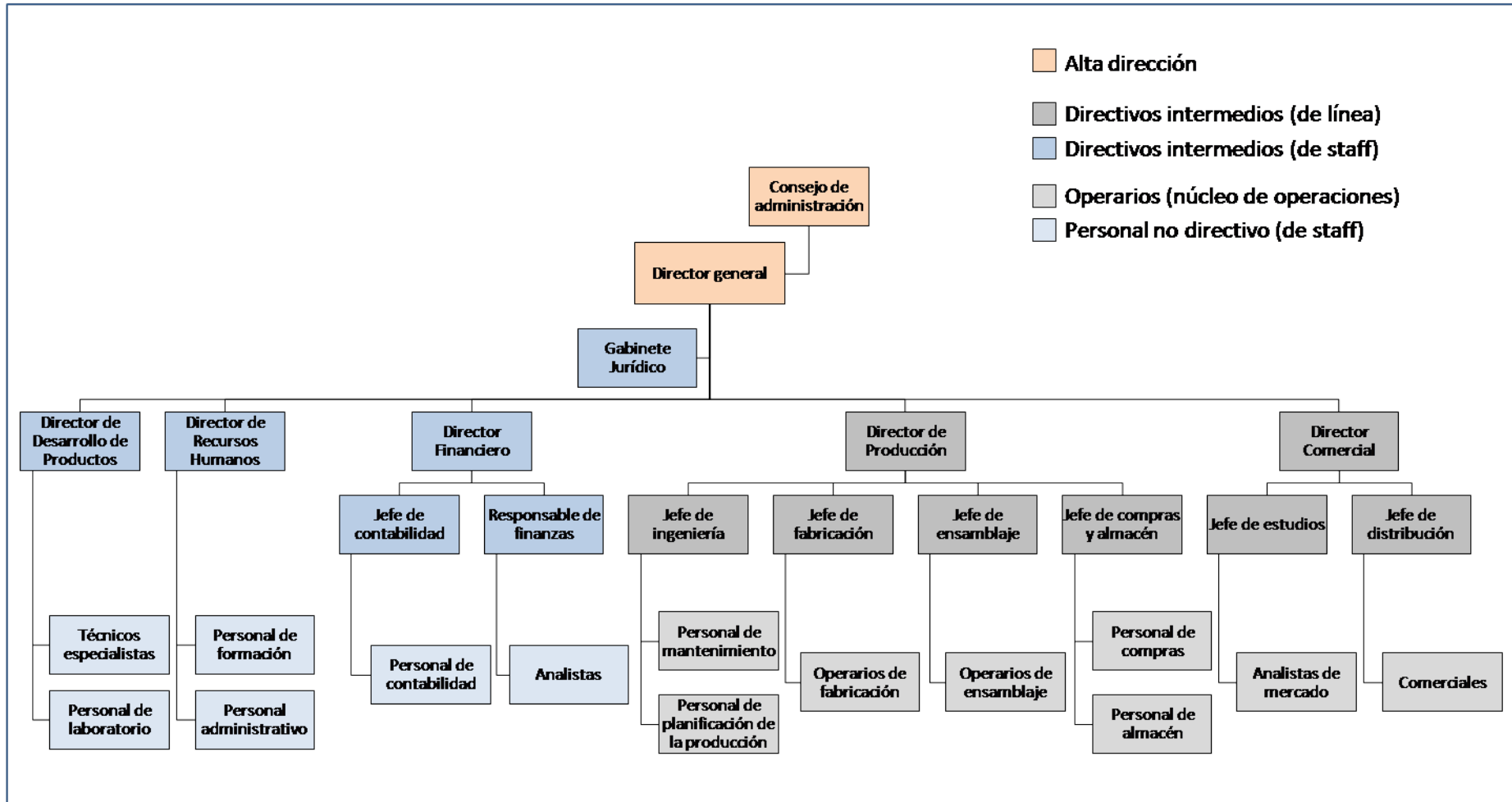
# Dimensiones de la estructura: complejidad

- *Repercusiones de la especialización y la agrupación de unidades: Unidades de línea y de staff o apoyo.*



# Dimensiones de la estructura: complejidad

- *Unidades de línea y de staff o apoyo*



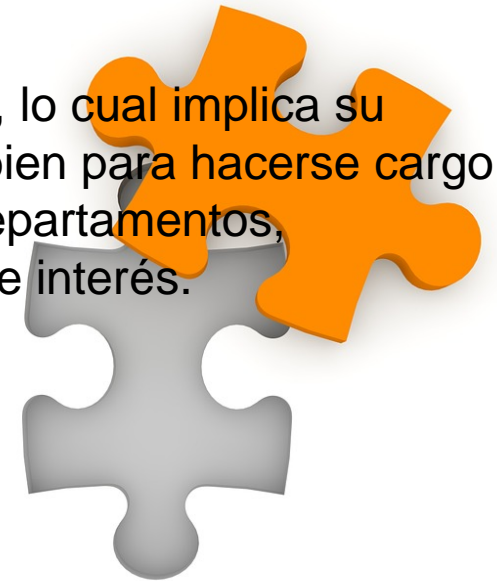
# Dimensiones de la estructura: complejidad

- *Repercusiones de la especialización y la agrupación de unidades: puestos de enlace, grupos y comités.*
- La especialización derivada de la departamentalización funcional provoca deficiencias de coordinación entre unidades cuya superación puede llevarse a cabo mediante el diseño de **mecanismos o dispositivos** como los puestos de enlace, los grupos de trabajo y los comités.
- Estos dispositivos, de naturaleza interfuncional, mejoran la integración estructural fomentando la coordinación a través de la **adaptación mutua.**



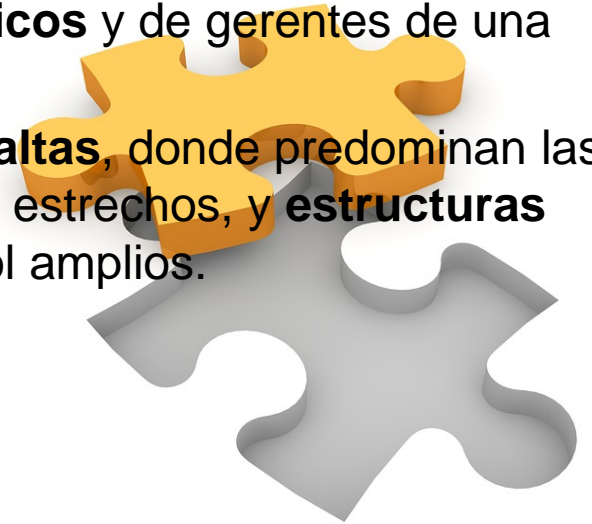
# Dimensiones de la estructura: complejidad

- *Repercusiones de la especialización y la agrupación de unidades: puestos de enlace, grupos y comités.*
- PUESTOS DE ENLACE
  - Puestos diseñados para actuar como mediadores para encauzar directamente la comunicación entre unidades funcionales con importantes interdependencias sin tener que recurrir a un directivo común situado en un nivel superior.
- GRUPOS y COMITÉS
  - Se crean bien para cumplir una tarea determinada, lo cual implica su desaparición una vez alcanzados los objetivos, o bien para hacerse cargo de una coordinación más estable entre distintos departamentos, convocándose con regularidad para tratar temas de interés.



# Dimensiones de la estructura: complejidad

- *TAMAÑO DE LA UNIDAD*
- Variable de diseño que define la complejidad vertical de la estructura
- Se refiere al tamaño que deberá tener cada unidad o grupo de trabajo para ser eficaz y eficiente.
- El **tramo de control** define el número de subordinados que pueden agruparse de manera eficaz y eficiente bajo el mando de un solo directivo
- La mayor predisposición hacia el diseño de unidades de mayor o menor tamaño determina el **número de niveles jerárquicos** y de gerentes de una organización.
- En este sentido pueden distinguirse **estructuras altas**, donde predominan las unidades de tamaño pequeño y tramos de control estrechos, y **estructuras planas**, con grandes unidades y tramos de control amplios.



# Dimensiones de la estructura: complejidad

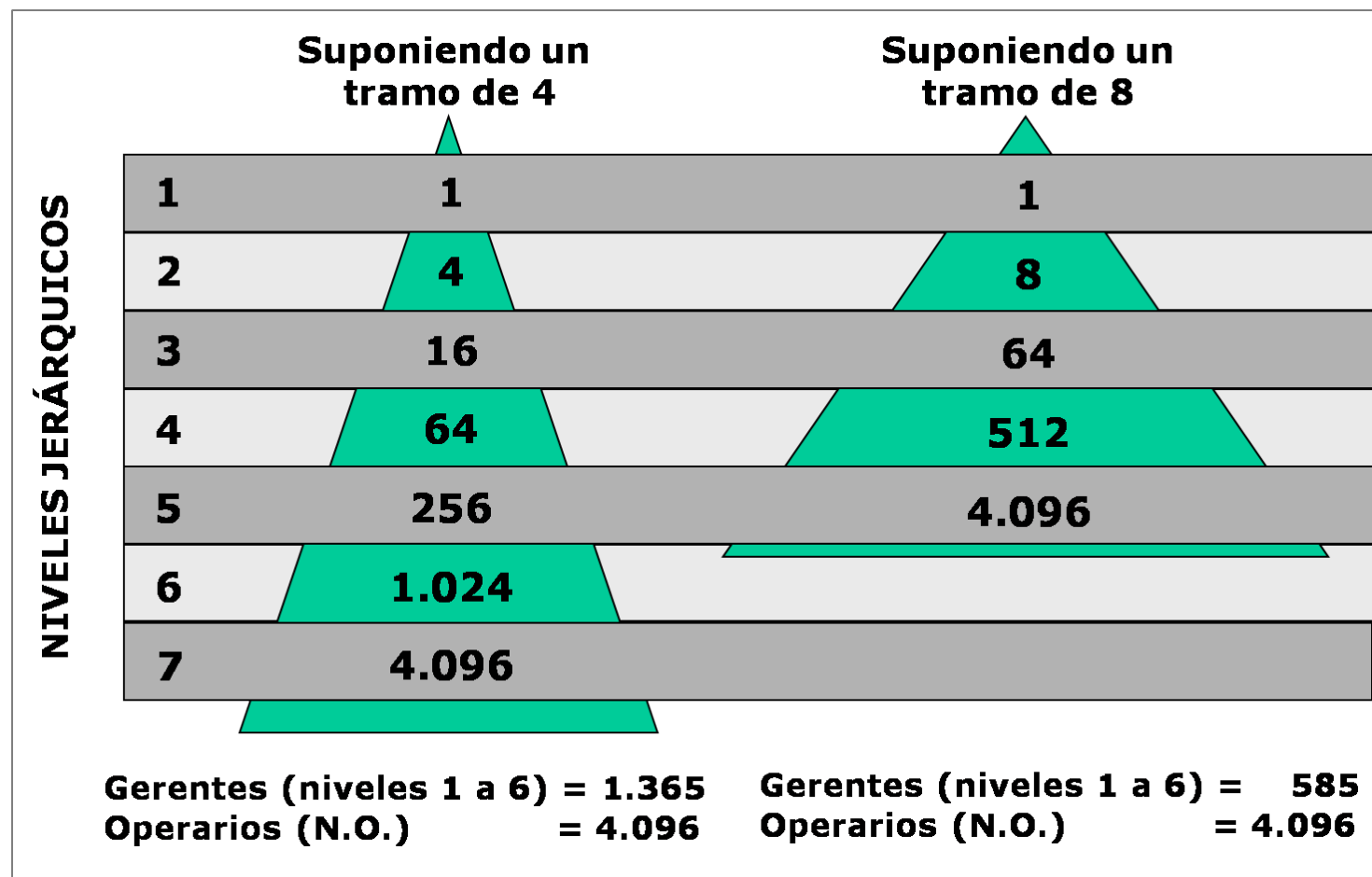
- *TAMAÑO DE LA UNIDAD*

factores que pueden influir en el diseño de unidades de un mayor o menor tamaño

Aumenta con:	Disminuye con:
<ul style="list-style-type: none"><li>▪ La normalización como mecanismo de coordinación dentro de la unidad.</li><li>▪ Las necesidades de autonomía y de realización personal de los empleados en el desempeño de sus actividades.</li><li>▪ La necesidad de reducir la distorsión en el flujo de información ascendente en la jerarquía.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ La necesidad de una estricta supervisión directa por parte del directivo responsable.</li><li>▪ La necesidad de adaptación mutua para coordinar complejas tareas interdependientes.</li><li>▪ El grado en que el directivo de una unidad tenga que cumplir con obligaciones ajenas a la supervisión (roles de enlace, portavoz, etc.).</li></ul>

# Dimensiones de la estructura: complejidad

- *TAMAÑO DE LA UNIDAD: estructuras altas y planas*



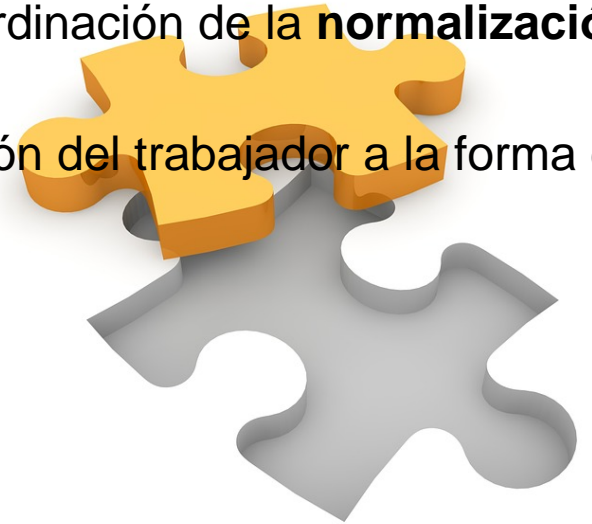
# Formalización de la estructura

- La **formalización** de la estructura representa el grado en el que los trabajos de la organización están estandarizados y en qué medida las normas y procedimientos guían el comportamiento de sus miembros.
- La variable de diseño que afecta a la formalización de la estructura es la ***formalización del comportamiento o de la conducta*** individual de cada uno de los miembros de la organización.



# Formalización de la estructura

- La **formalización del comportamiento**
  - Se refiere a la existencia de **descripciones** explícitas (escritas) o implícitas relativas a reglas, procedimientos y procesos de toma de decisiones, de comunicación de instrucciones y de transmisión de información que indican en todo momento lo que ha de hacer el trabajador.
  - Al formalizar el comportamiento de sus miembros, la organización introduce en el diseño estructural el mecanismo de coordinación de la **normalización de los procesos de trabajo**.
  - A mayor formalización menor será la aportación del trabajador a la forma en la que realizará su trabajo.



# Formalización de la estructura

- Razones para **formalizar el comportamiento**

**NORMALIZACIÓN DE PROCESOS DE TRABAJO**



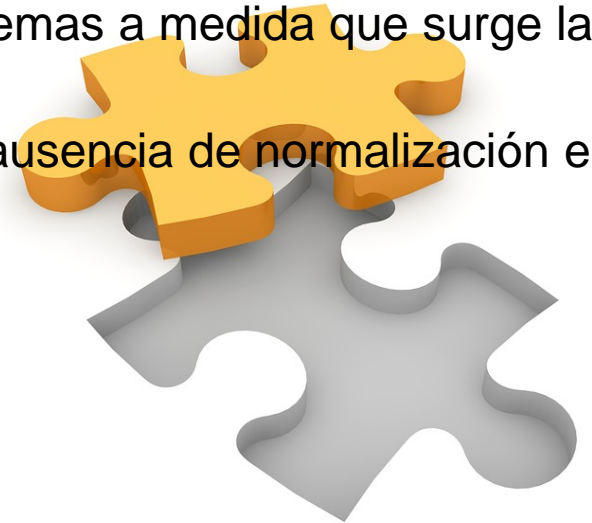
Mecanismo de coordinación sumamente eficaz a la hora de ajustar o coordinar tareas

El parámetro que lo introduce  
(FORMALIZACIÓN DEL COMPORTAMIENTO)  
Se utilizara cuando la organización precise:

- Reducir la variabilidad de comportamiento hasta predecirlo
- Una coordinación precisa, ajustada, predeterminada: *mecánica*, que asegure una producción eficiente al máximo
- Garantizar imparcialidad ante los clientes
- Deseo arbitrario de orden y control casi absoluto

# Formalización de la estructura

- La **formalización del comportamiento**:
  - Estructura burocrática:
    - Estructura cuyo comportamiento es predecible o está predeterminado, es decir, normalizado.
    - Las organizaciones que se apoyan básicamente en la normalización para coordinar sus actividades son organizaciones burocráticas.
  - Estructura orgánica:
    - Caracteriza por la existencia de relaciones de trabajo abiertas e informales y por la resolución de los problemas a medida que surge la necesidad.
    - La estructura orgánica se define como la ausencia de normalización en la organización.



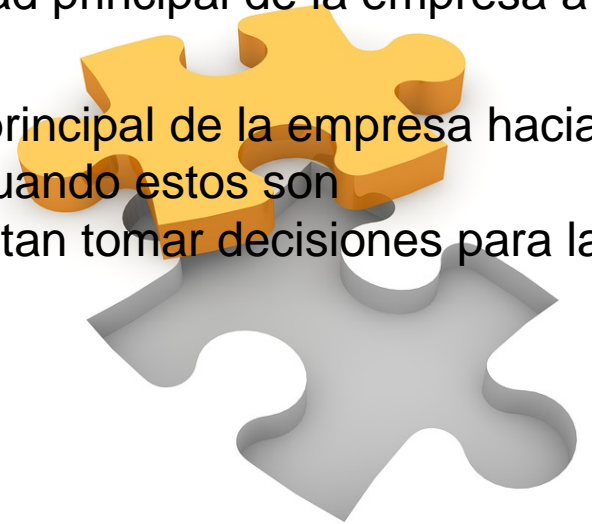
# Centralización de la estructura

- Representa el grado en el que se concentra el poder para tomar decisiones en un único punto de la organización, generalmente en la alta dirección.
- La centralización es el medio más preciso para coordinar la toma de decisiones en la organización.
- No obstante la organización puede necesitar **descentralizar** la estructura dividiendo el poder de decisión entre numerosos individuos de modo que dicho poder se sitúe en distintos lugares de la organización.
- la variable de diseño que conduce a la descentralización de la estructura es la **delegación de autoridad**.



# Centralización de la estructura

- La DELEGACIÓN DE AUTORIDAD
  - Dispersión del poder en la toma de decisiones hacia aquellas partes de la organización que poseen la información y los conocimientos adecuados sobre el problema a tratar.
  - Se puede delegar autoridad para tomar decisiones:
    - Sobre los *aspectos básicos* de la empresa a los directivos de las unidades de línea.
    - Sobre *aspectos adyacentes* con la actividad principal de la empresa a las unidades de *staff* de apoyo.
    - Sobre la *propia ejecución de la actividad* principal de la empresa hacia los operarios del núcleo de operaciones cuando estos son profesionales muy cualificados que necesitan tomar decisiones para la correcta realización de sus tareas.



# Centralización de la estructura

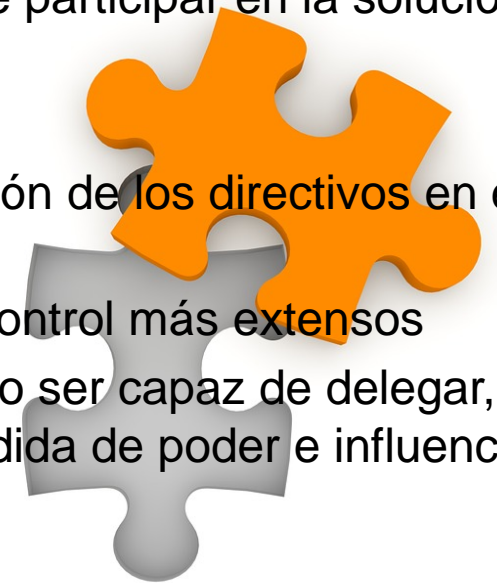
- La DELEGACIÓN DE AUTORIDAD

- Ventajas:

- Permite que los directivos desarrollen sus propias capacidades y habilidades para tomar decisiones.
- Proporciona una mayor motivación a los directivos.
- Los directivos también pueden operar con mayor autonomía, lo que redundará en una mayor satisfacción y deseo de participar en la solución de problemas.

- Desventajas:

- Requiere de un costoso proceso de capacitación de los directivos en el proceso de toma de decisiones.
- Da lugar a procedimientos de planificación y control más extensos
- La alta dirección puede no estar dispuesta o no ser capaz de delegar, pudiendo percibir la delegación como una pérdida de poder e influencia en la organización.



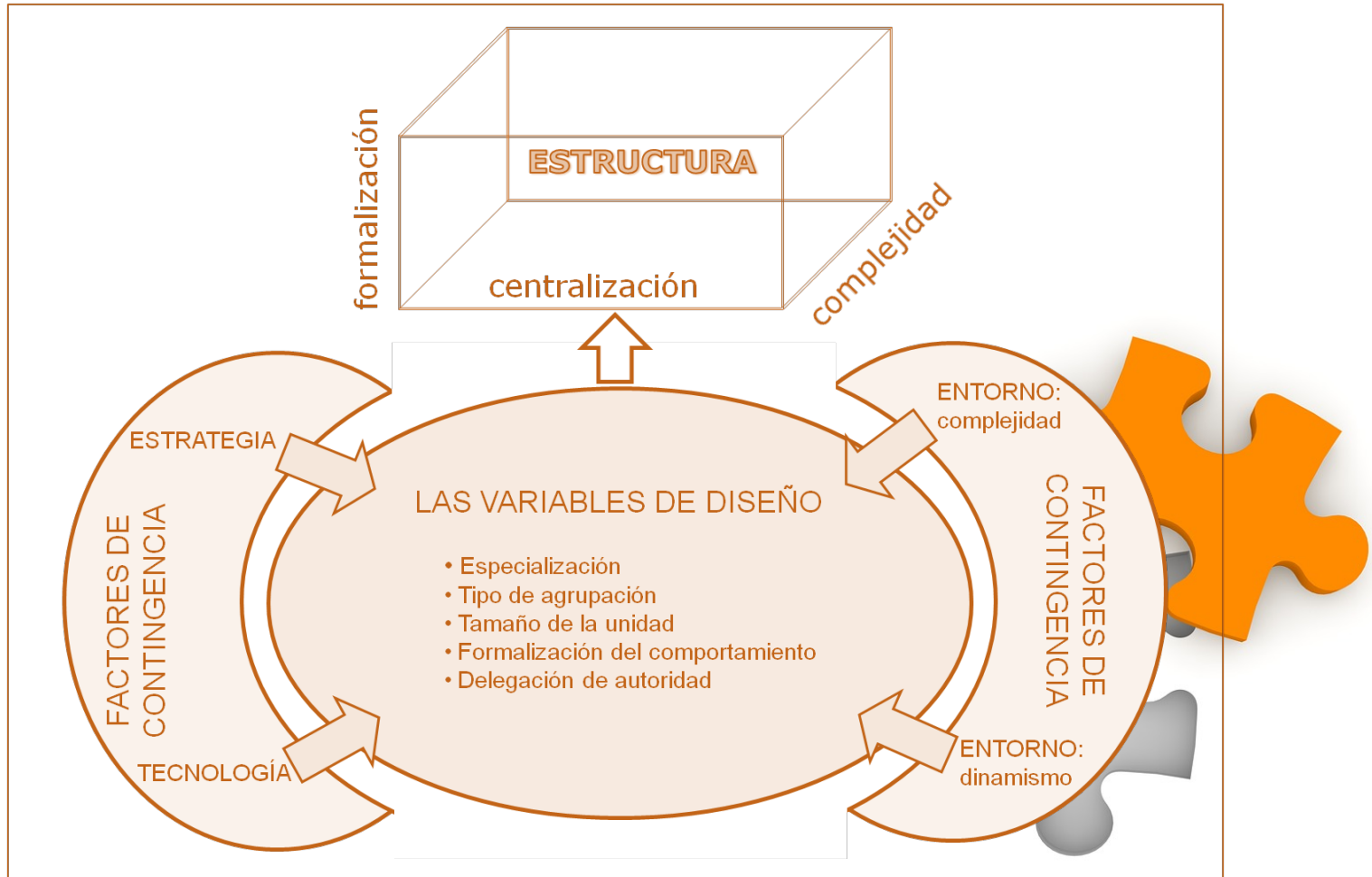
# Factores de contingencia

- Enfoque contingente o situacional:
  - Se basa en la consideración de las posibles contingencias o condiciones de contexto de la organización para establecer, en función de éstas, el diseño estructural apropiado y las técnicas administrativas más adecuadas
  - Supone una relación de causalidad entre las condiciones de contexto de la organización y el diseño de una organización eficaz y eficiente
  - Los condicionantes o factores de contingencia también pueden ser factores sobre los que decide la organización y que pertenecen al ámbito interno de la misma
  - los factores de contingencia tienen un impacto en las diferentes variables de diseño y por tanto en las tres dimensiones finales de la estructura de una organización



# Factores de contingencia

- Influencia de los factores de contingencia en el diseño de la estructura:



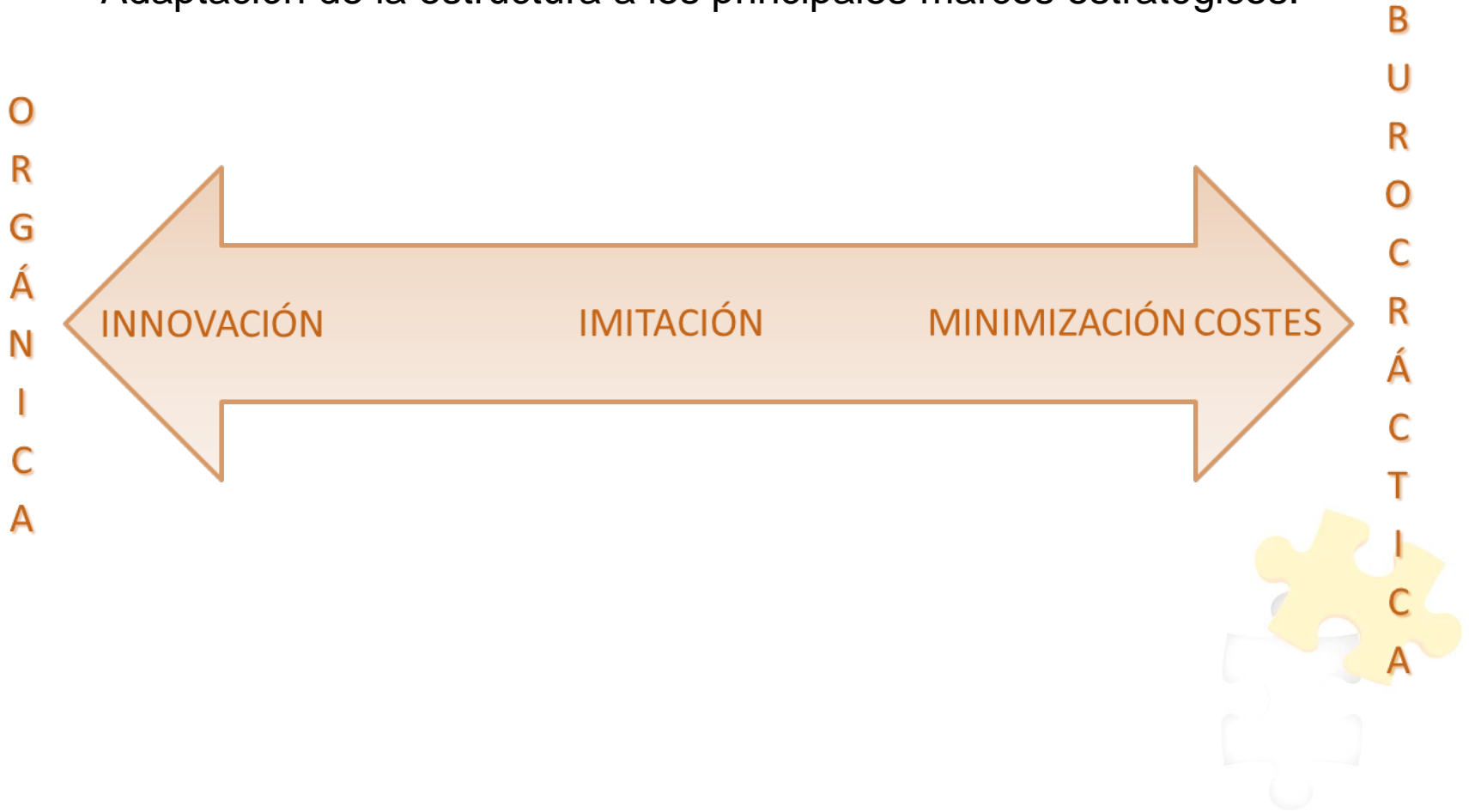
# Factores de contingencia

- Estrategia y estructura:
  - La estructura de la organización es un medio para alcanzar los objetivos organizacionales a largo plazo que derivan de la estrategia general que tiene una organización, por lo que la **estructura debe seguir a la estrategia**.
  - los marcos actuales de estrategia global organizativa tienden a centrarse en tres aspectos:
    - la búsqueda de innovaciones significativas y únicas.
    - la minimización de costes.
    - la imitación o el intento de una organización de minimizar el riesgo y maximizar las oportunidades copiando a los líderes del mercado.



# Factores de contingencia

- Estrategia y estructura:
  - Adaptación de la estructura a los principales marcos estratégicos.



# Factores de contingencia

- Tecnología y estructura:
  - La tecnología de operaciones abarca los instrumentos utilizados por los operarios para convertir los *inputs* en *outputs* y se convierte en un factor importante en el diseño de la estructura organizativa.



# Factores de contingencia

- Tecnología y estructura

ESTUDIO	CLASIFICACIÓN DE TECNOLOGÍAS	CARACTERÍSTICAS ESTRUCTURALES
Woodward (1965)	Producción de unidades o de artículos en unidades o lotes pequeños (traje a medida).	<ul style="list-style-type: none"><li>• Estructura orgánica,</li><li>• bajo grado de formalización</li><li>• poca complejidad horizontal y vertical.</li></ul>
	Producción masiva o de artículos en grandes cantidades o lotes (fabricación lavadoras, frigoríficos).	<ul style="list-style-type: none"><li>• Estructura burocrática</li><li>• alto grado de formalización</li><li>• complejidad horizontal alta y moderada complejidad vertical.</li></ul>
	Producción de proceso o de artículos en proceso continuo (refinería de aceite).	<ul style="list-style-type: none"><li>• Estructura orgánica</li><li>• bajo grado de formalización</li><li>• poca complejidad horizontal y alta complejidad vertical.</li></ul>

# Factores de contingencia

- Tecnología y estructura

ESTUDIO	CLASIFICACIÓN DE TECNOLOGÍAS	CARACTERÍSTICAS ESTRUCTURALES
Perrow (1967)	Tecnología rutinaria (fabricación automóviles)	<ul style="list-style-type: none"><li>• Estructura burocrática</li><li>• alta formalización</li><li>• Centralizada.</li></ul>
	Tecnología de ingeniería (construcción puentes)	<ul style="list-style-type: none"><li>• Estructura orgánica</li><li>• baja formalización</li><li>• Centralizada.</li></ul>
	Tecnología artesanal (restauración de muebles)	<ul style="list-style-type: none"><li>• Estructura burocrática</li><li>• alta formalización</li><li>• Descentralización.</li></ul>
	Tecnología no rutinaria (agencia aeroespacial)	<ul style="list-style-type: none"><li>• Estructura orgánica</li><li>• baja formalización</li><li>• Descentralizada.</li></ul>

# Factores de contingencia

- Tecnología y estructura:
  - Las **tecnologías reguladoras** son aquellas cuyo uso implica operaciones normalizadas o rutinarias para cuya realización se precisan puestos especializados susceptibles de ser formalizados.
  - Este tipo de tecnología provoca una **burocratización** de la estructura.
  - Las **tecnologías poco reguladoras** permiten:
    - Puestos ampliados que implican una mayor autonomía del operario.
    - Un menor grado de formalización de su comportamiento y de normalización de las operaciones.
    - El resultado es que las organizaciones con tecnologías poco reguladoras tienden hacia **estructuras orgánicas**.



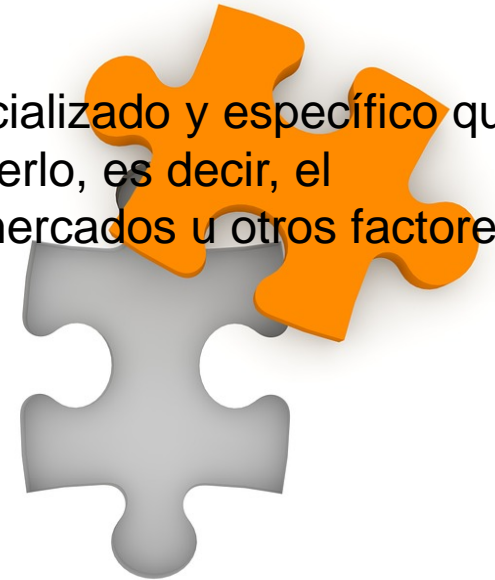
# Factores de contingencia

- Tecnología y estructura
  - Las **tecnologías sofisticadas** son aquellas cuya comprensión, no su uso, resulta difícil y requiere de gran número de conocimientos especializados y específicos.
  - Influyen en el diseño estructural **descentralizando**, derivando el poder de decisión hacia expertos o unidades especializadas que sean capaces de modificarlas, rediseñarlas y adaptarlas.



# Factores de contingencia

- Entorno y estructura:
  - Dimensiones básicas del entorno organizativo:
    - La *estabilidad/dinamismo* del entorno.
      - Hace referencia a la frecuencia y previsibilidad de los cambios que afectan al desempeño de la organización e incluso a su supervivencia.
    - La *complejidad/sencillez* del entorno.
      - Refleja el volumen de conocimiento especializado y específico que es necesario para entenderlo y comprenderlo, es decir, el conocimiento sobre productos, clientes, mercados u otros factores.



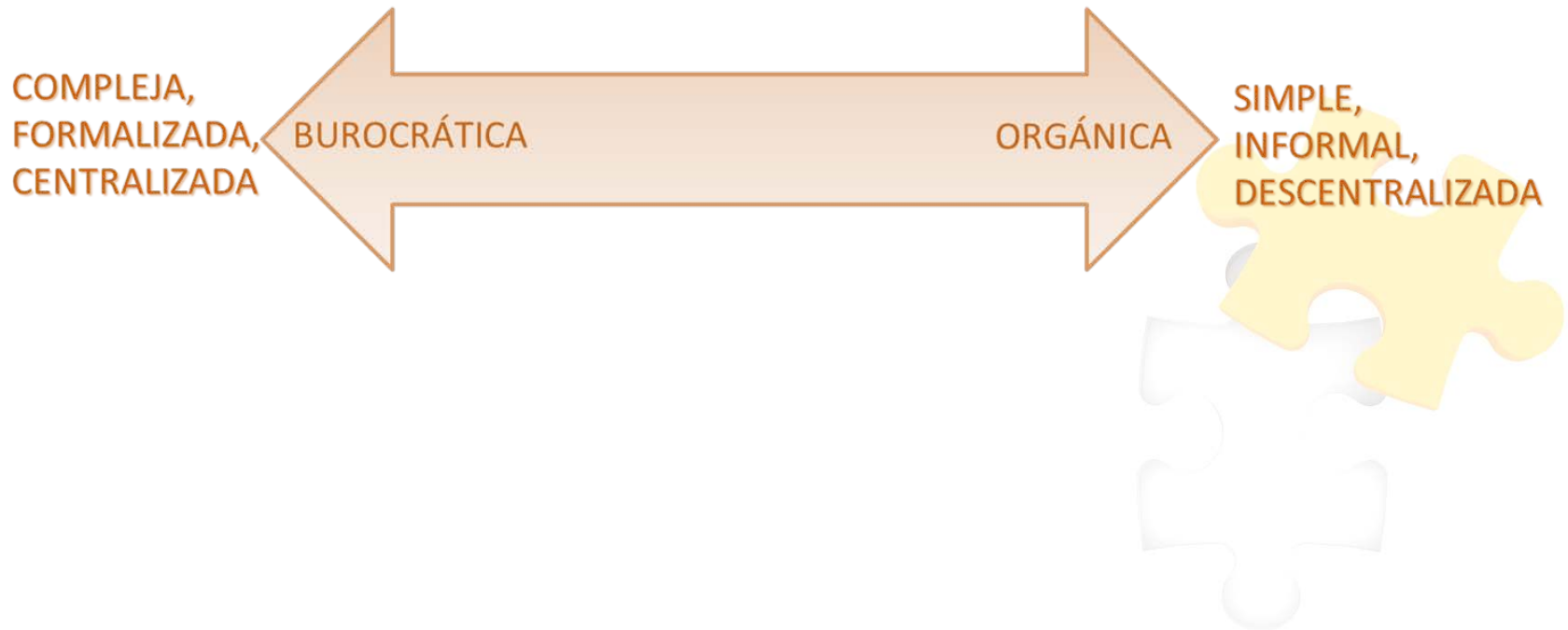
# Factores de contingencia

- Repercusiones del entorno en la estructura

	ESTABLE	DINÁMICO
SIMPLE	<b>Burocrática Centralizada</b> (empresa fabricación en serie)	<b>Orgánica Centralizada</b> (pyme innovadora)
COMPLEJO	<b>Burocrática Descentralizada</b> (hospital)	<b>Orgánica Descentralizada</b> (entidad que trabaja en proyectos ad hoc)

# Formas organizativas básicas

## ESTRUCTURA BUROCRÁTICA V.S. ESTRUCTURA ORGÁNICA



# Formas organizativas básicas

## ESTRUCTURA BUROCRÁTICA

- Alto grado de especialización de los puestos del núcleo de operaciones.
- Rígida agrupación o departamentalización funcional.
- Estructura alta.
- Estricta adhesión al principio de unidad de mando.
- Alta formalización del comportamiento.
- Centralizada.
- Depende de manera considerable de normas, reglamentaciones, tareas estandarizadas y controles.



# Formas organizativas básicas

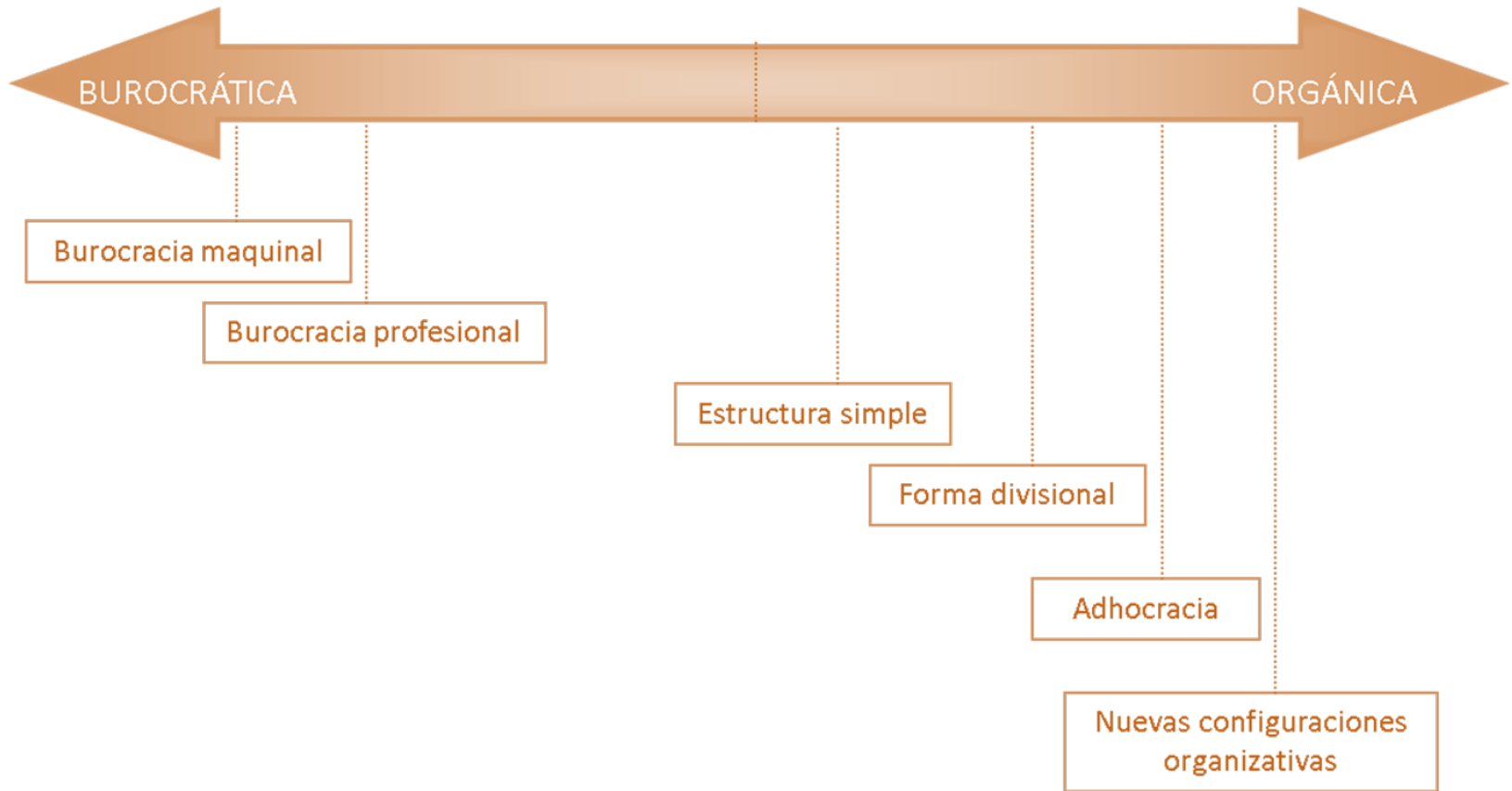
## ESTRUCTURA ORGÁNICA

- Los puestos del núcleo de operaciones combinan una alta división del trabajo con una notable ampliación.
- La departamentalización se basa preferentemente en el producto y en los clientes.
- Son frecuentes los equipos de trabajo o equipos interfuncionales.
- Estructuras planas.
- Escasa formalización del comportamiento.
- Descentralizada.



# Formas organizativas básicas

## CONFIGURACIONES ESTRUCTURALES



# Resumen

- La función organizativa consiste en el diseño del armazón material y humano (estructura) que actuará de soporte para la ejecución de los planes establecidos.
- Las variables del diseño organizativo implican tomar decisiones sobre los siguientes aspectos:
  - el grado de especialización de los distintos puestos de trabajo que componen la organización
  - la forma en que han de agruparse estos puestos en unidades de orden superior (tipo de departamentalización),
  - el tamaño que deberán tener esas unidades o departamentos
  - el grado de formalización del comportamiento
  - la forma y grado de delegación del poder en la toma de decisiones (descentralización).

# Resumen

- Los factores de contingencia que marcan el contexto específico de la organización pueden influir en la estructura organizacional al afectar a las decisiones de la gerencia sobre las variables de diseño.
- Los principales factores de contingencia que pueden afectar al diseño organizativo son:
  - la estrategia de la organización
  - el sistema técnico utilizado en la fabricación de productos o prestación de servicios (tecnología de operaciones)
  - las características del entorno competitivo al que se enfrenta la organización.
- La estructura resultante de la función de diseño organizativo puede ser analizada desde tres dimensiones básicas: su complejidad (horizontal y vertical), su grado de formalización y su grado de centralización.
- Estas dimensiones dan lugar a dos modelos extremos de diseño organizativo: el modelo burocrático o mecanicista y el modelo orgánico.

# 8 Organización

