

Grado en: Relaciones Laborales
Facultad de Derecho
Universidad de La Laguna
Curso 2016/ 2017
Convocatoria: Septiembre

Hacia un cambio en la estructura organizacional en la Administración Pública.

Autor: D. Santiago Bayón Tejedor.

Tutor: D. Vidina Tais Díaz Padilla.

Departamento de Dirección de Empresas e Historia Económica.

RESUMEN.

Este trabajo se dirige hacia la mejora de la gestión de las estructuras organizativas, y más en concreto, de la estructura organizativa de las Administraciones Públicas.

Los objetivos son determinar la estructura organizacional de las Administraciones Públicas en dos estructuras organizativas de la Administración de la Comunidad Autónoma Canaria como son: el Cabildo de Tenerife y el Ayuntamiento de Santa Cruz de Tenerife, viendo cómo funcionan y cuáles son sus ventajas y desventajas, así como establecer una comparación entre variables que están mejor entre las dos estructuras y variables que están peor.

Como resultado del análisis practicado destaca la alta centralización y formalización de la Administración Pública en general.

Asimismo, se observa que existe en ambas Administraciones una alta departamentalización y fuerte jerarquía. Esto se traduce en una baja motivación e ineficiencia del personal al servicio de las Administraciones Públicas.

ABSTRACT.

This work is aimed at improving the management of organizational structures, and more specifically, the organizational structure of Public Administrations.

The objectives are to determine the organizational structure of Public Administrations in two organizational structures of the Administration of the Autonomous Community of Tenerife, such as: the Cabildo of Tenerife and the City of Santa Cruz de Tenerife, seeing how they work and what are their advantages and disadvantages, as well as to establish a comparison between variables that are better between the two structures and variables that are worse.

As a result of the analysis carried out, the high centralization and formalization of the Public Administration in general stands out.

It is also observed that there is a high departmentalization and a strong hierarchy in both Administrations. This translates into a low motivation and inefficiency of the personnel at the service of the Public Administrations.

Índice

Introducción.....	1
1.-MARCO TEÓRICO.....	2
3.1. 1.1.- El Modelo Mecanicista.....	6
1.1.1.- Estructura Lineal o Simple.....	7
1.1.2.- Estructura Formal o Burocrática.....	8
1.1.3.- Divisional.....	9
3.2. 1.2.- El Modelo Orgánico.....	11
1.2.1.- Estructura Matricial.....	11
1.2.2.- La Estructura por Equipos.....	13
1.2.3.- La Estructura Virtual.....	15
1.2.4.- Estructura Sin Fronteras o de Red.....	17
2.- OBJETIVOS.....	26
3.-METODOLOGÍA.....	27
3.3. ALTA DIRECCIÓN.....	27
3.4. DIRECCIÓN INTERMEDIA.....	33
3.5. NÚCLEO DE OPERACIONES.....	33
4.- RESULTADOS.....	34
5.-CONCLUSIONES.....	46
6.-REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	48

Introducción.

Tras realizar las prácticas externas en el Cabildo Insular de Santa Cruz de Tenerife, y observar cómo se realizaban las tareas, con tantos procedimientos y tan rígidos, y tras mi experiencia en la empresa privada, me llevaron a la pregunta de si no habría una estructura organizacional que se adaptara mejor a la forma de funcionamiento de la Administración Pública.

Para realizar el trabajo se van a estudiar las distintas estructuras organizativas comparándolas con la estructura organizativa de la Administración. Con esta comparativa se pretende buscar una estructura que se adecúe a los tiempos que vivimos.

El estudio de las distintas estructuras y sus elementos, nos van a ayudar a establecer una comparativa con la estructura de la Administración. Para establecer la estructura de la Administración realizaremos un estudio de las diferentes normas de organización y funcionamiento.

Del estudio se puede concluir que la estructura burocrática es la que predomina en la Administración con las consecuencias que esto conlleva, como es la pérdida de eficiencia, la excesiva departamentalización, una fuerte jerarquización, una alta formalización y centralización. Para lograr el achatamiento de la estructura de la Administración, bajaremos su verticalidad, la formalización y centralización, etc., con el objetivo de convertir a la Administración en una estructura moderna que se adapte a los cambios y se vuelva más eficiente y eficaz.

1.-MARCO TEÓRICO.

Al igual que las empresas, las administraciones también tienen una estructura organizacional, la cual implica como se dividen en la organización las actividades de los puestos de trabajo, conocimientos y técnicas para la realización de tareas, cuya finalidad, al igual que toda empresa requiere para la consecución de objetivos, de empleados eficaces y eficientes. En el diseño de una estructura organizacional los gerentes tienen que considerar elementos como, la cadena de mando, departamentalización, extensión de control, centralización y descentralización, especialización en el trabajo y la formalización.

Para establecer qué estructura es adecuada a una empresa, se considera necesario tener en cuenta que cada sistema empresarial es diferente, por lo que puede adoptar la estructura organizacional más adecuada a sus objetivos y metas, teniendo en cuenta su tamaño, su sistema de producción, etc.

Para entender la organización empresarial, es importante comprender algunos conceptos en relación a esta materia. Estos conceptos nos ayudaran a establecer que estructura es más acorde a las tareas que realiza una administración. Según Soto. (2009) en su obra “Diseño de una estructura organizacional, para la empresa Turbomecanica LTDA”.

1) **Organización**: es un grupo social diseñado para que las personas, empresas y administración, puedan relacionarse de forma estables entre sí realizando las tareas, y de esta manera lleguen a las metas y objetivos planteados.

2) **Proceso de Organización**: Consiste en definir la estructura y composición de una organización, con el objetivo de que los trabajadores desarrollen sus funciones de manera

eficaz y eficiente para alcanzar los objetivos, de modo que se separan los trabajos por tareas especializadas, asignándolas a determinados departamentos de la empresa.

3) **Estructura Organizacional**: Marco formal a través del cual las tareas se dividen, agrupan y coordinan.

4) **Diseño Organizacional**: Analizar cómo desarrollar o modificar la estructura de una organización.

El diseño de la organización requiere que los gerentes tomen decisiones a la hora de diseñar la estructura sobre determinados elementos fundamentales, según Robbins (2009), estos elementos son variables que conviene analizar y definir para determinar la estructura más adecuada para una organización., y son:

- **Especialización del trabajo**: También conocida como división del trabajo, es dividir y concretar las tareas de la organización en trabajos separados, lo cual contribuye a la eficiencia, a la estandarización de las mismas, y a su realización con el mínimo esfuerzo. Se basa en que un trabajo completo sea realizado por varios trabajadores, de manera que cada uno se especializa en una actividad específica del mismo.

- **Departamentalización**: Es el paso siguiente tras la especialización de las tareas, momento en el que los empleos se agrupan para coordinar las tareas comunes. Esto es necesario para el logro de metas organizacionales. Las diferentes formas de agrupación son:

- **Departamentalización funcional**: Consiste en unir trabajos y actividades, teniendo en cuenta las funciones de la organización.

- **Departamentalización por productos o servicios**: Es agrupar las actividades según los productos o servicios que la organización genera.

- **Departamentalización geográfica**: Se trata de agrupar las actividades según la situación geográfica o territorial.

- *Departamentalización por proceso o equipos:* Las actividades se desarrollan o agrupan en base al flujo de los productos.

- *Departamentalización por cliente:* Las actividades se agrupan tomando como base los clientes.

- *Cadena de mando:* Es la línea de autoridad que se extiende desde los niveles superiores hasta los niveles inferiores estableciendo las relaciones de autoridad entre ellos.

En la cadena de mando se pueden distinguir tres conceptos análogos:

- *Autoridad:* Se refiere a los derechos implícitos de una posición administrativa según los cuales las personas pueden dar órdenes y espera que se cumplan.

- *Responsabilidad:* Es la obligación de cumplir con un rendimiento predeterminado.

- *Unidad de mando:* Principio que según el cual los empleados deben recibir instrucciones sobre una actividad concreta y de una persona en particular.

- *Amplitud o extensión de control:* El ángulo de control hace referencia al número de empleados que son directamente supervisados por ÚNICO SUPERIOR, independientemente del lugar que ocupe en la cadena de mando (Supervisores de planta, jefes de taller, jefes de equipo, directores de departamento, etc.).

La función de un gerente no solo es supervisar a personas, también debe establecer mecanismos para que las relaciones entre ellas funciones. Lo más importante del ángulo de control es establecer el número de gerentes y niveles departamentales de la organización.

- *Centralización y descentralización:* La centralización es el grado en que las tomas de decisiones están centralizadas en los altos niveles de la organización. Se puede distinguir entre alta o baja centralización. Se considera alta cuando se toman decisiones

por los altos niveles de la organización con escasa o ninguna participación de los niveles inferiores. Se dice que es centralización baja o “descentralización”, cuando en la toma de decisiones de la organización son tenidas en cuenta las aportaciones de los niveles inferiores.

Hay factores externos e internos que afectan en las organizaciones, como es el macroentorno, (la tendencia económica, la política interna o del país, etc.), así como microentorno, (clientes, proveedores, competidores, el tamaño y tipo de negocio de la organización, etc.). Son elementos esenciales para determinar una mayor o menor centralización en la estructura organizacional.

- Formalización: es el conjunto de reglas y procedimientos que sirve de marco para la estandarización de las tareas y que sirve de guía para el comportamiento que deben seguir los empleados. Entre ellos se encuentran aspectos como el horario de trabajo o las normas de seguridad que se deben cumplir en cada puesto. La formalización puede ser alta o baja. Cuando la formalización es alta, todas las variables que caracterizan el puesto de trabajo están claramente definidas, eliminando la posibilidad de decisión por parte del trabajador ante cualquier imprevisto que surja en el desarrollo de su tarea. En el caso contrario, cuando un empleado decide sobre el desarrollo de las variables imprevistas que caracterizan su puesto de trabajo, la formalización es baja.

A raíz de estas características del diseño organizativo se establecen diferentes estructuras organizativas que se engloban en dos grupos principales, el modelo mecanicista y el modelo orgánico.

Cuadro 1.- Estructuras Organizacionales.

Modelo	Estructura
Mecanicista	<u>Funcionales:</u> <ul style="list-style-type: none">• Lineal o simple• Formal o Burocrática• Divisional
Orgánico	<u>Organizacionales:</u> <ul style="list-style-type: none">• Matricial• Por Equipos• Virtual• En red

Fuente: Elaboración propia.

1.1.- El Modelo Mecanicista.

Este tipo de estructura reúne las funciones por departamentos, involucrando a todo el personal que se dedica a una determinada actividad, o a diferentes actividades pero que están relacionadas entre sí. Estas actividades son lo que denominan funciones. Esta organización se basa en el principio de funcionalidad o especialización de funciones para cada tarea¹

Robbins y Coulter (2010), definen al modelo mecanicista como, “es una estructura rígida y muy controlada, que se caracteriza por una gran especialización, departamentalización rígida, limitado tramo de control, alta formalización, una red de información limitada, y poca participación de los empleados de niveles inferiores en la toma de decisiones”. Las estructuras organizacionales mecanicistas se esfuerzan por

¹ <http://www.monografias.com/trabajos62/organizacion-funcional/organizacion-funcional.shtml>

alcanzar la eficiencia y dependen en gran medida de reglas, normas, tareas estandarizadas y controles similares.

1.1.1.- Estructura Lineal o Simple.

Este tipo de estructura se caracteriza porque normalmente existe tan solo un nivel jerárquico, este único nivel facilita la supervisión por los gerentes ya que suelen ser expertos en habilidades y conocimientos, provocando una alta especialización tanto de operarios como de tareas ya que suelen ser trabajos rutinarios y básicos. Esta estructura simple es utilizada por las pequeñas empresas que tienen reducidas sus líneas de productos y clientes.

❖ *La estructura lineal se caracteriza:*

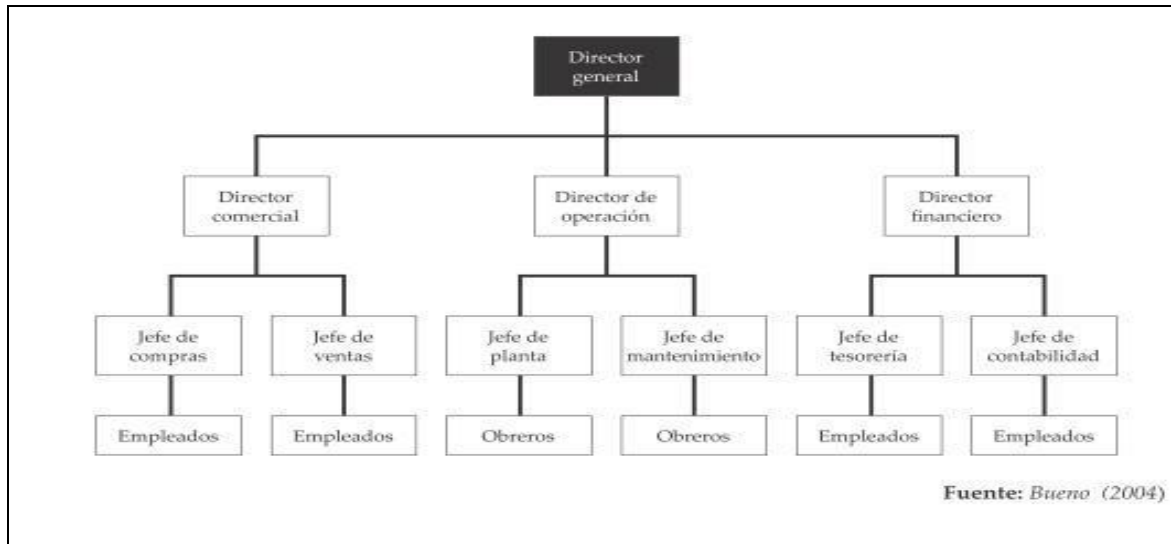
- Cadena de mando, donde las órdenes son directas sobre actividades concreta, la autoridad es ejercida por una única persona
- El ángulo de control estrecho, ya que es el alto directivo supervisa y controla a los niveles intermedios y a los operarios.
- La centralización es alta, la toma de decisiones la realiza una única persona.
- Especialización es alta, dividiendo las tareas en trabajos concretos y separados, buscando la eficiencia
- La departamentalización suele estar enfocada a productos y servicios.

❖ *Desventajas:*

- La cadena de mando, ya que la comunicación se produce de arriba hacia abajo sin tener en cuenta opiniones de los operarios.
- La especialización alta provoca que surja rivalidad entre los componentes de la organización.

- El ángulo de control estrecho provoca que los operarios tengan limitada su toma de decisiones ante cualquier imprevisto en las operaciones.

Figura 1.- Estructura Lineal o Simple.



1.1.2.- Estructura Formal o Burocrática.

La organización burocrática se caracteriza por que se organiza en departamentos funcionales, es decir en operaciones y actividades altamente especializadas, teniendo en cuenta las funciones desarrolladas por la organización. Este tipo de estructura suele depender de una autoridad central de la que dependerán los objetivos y decisiones principales, por debajo de esta autoridad existen altos directivos y mandos intermedios.

Por otro lado, la estructura formal se caracteriza por tener una cadena de mando jerarquizada provocando que las tomas de decisiones se transmitan cuidadosamente y se opte por tramos estrechos de control uniendo expertos de diversos grupos de trabajo, fomentándose una mayor cohesión y unidad de grupos.

❖ *La estructura burocrática se caracteriza:*

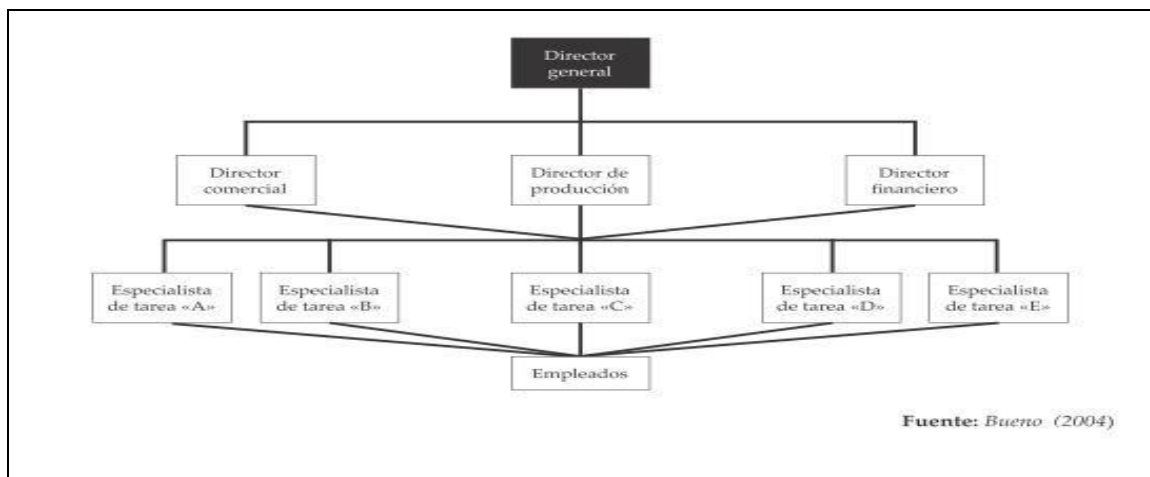
- Departamentalización funcional, unen las actividades y tareas de la organización teniendo en cuenta sus funciones.

- Posee una alta especialización, para conseguir una mayor eficiencia en la división de las tareas de la organización y la estandarización de las mismas, y a su realización de las mismas con el mínimo esfuerzo.
- La centralización suele ser alta ya que es una estructura jerarquizada y los procedimientos y tareas están preestablecidos por los altos niveles de la organización con escasa o ninguna participación de los niveles inferiores
- Posee una alta formalización.

❖ **Desventajas:**

- La especialización puede provocar que los objetivos de un departamento den sensación de imprescindibles para la organización.
- La alta formalización de los protocolos y normas en esta estructura puede provocar que se paralice toda la organización.

Figura 2.- Estructura Formal o Burocrática.



1.1.3.- Divisional

Se trata de una estructura dividida en departamentos funcionales llamados unidades o divisiones, con una cadena de mando única y jerarquizada. Las divisiones se crean por lo general en base a las funciones de los trabajos desempeñados, ya sean por producto o

servicio ofrecido, el cliente, objetivo o el territorio geográfico. Así mismo, es una estructura centralizada.

De acuerdo a lo anterior, la departamentalización se puede dar de varias formas: Funcional, por productos, por clientes y por territorio, a su vez cada uno de estos campos tiene un gerente que es el responsable de asignar tareas y vigilar que estas sean realizadas de una forma correcta. Existe un gerente general que es el que se encarga de coordinar todas las funciones y responsabilidades para lograr las metas de la organización.

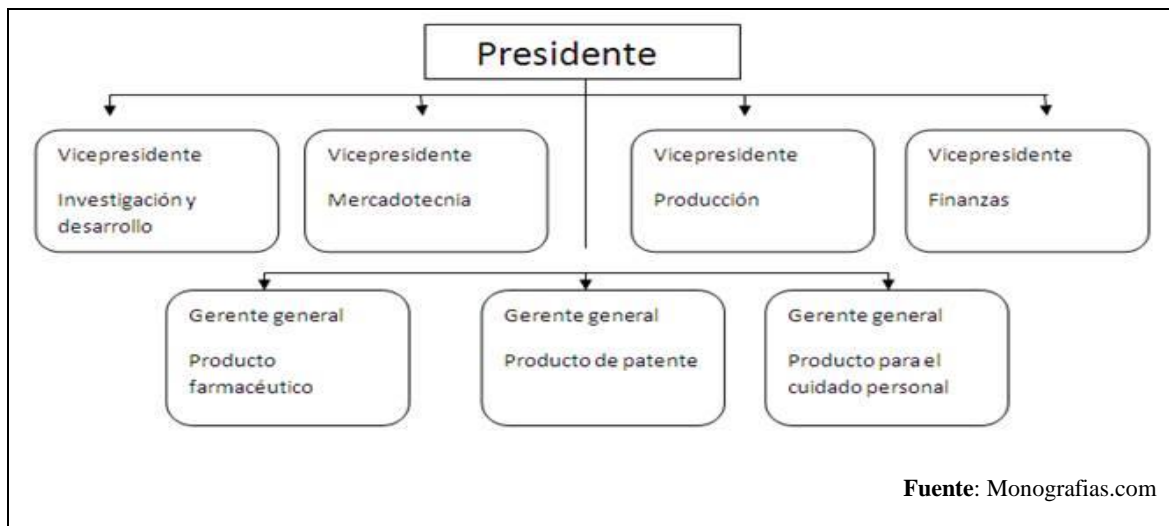
❖ ***La estructura divisional se caracteriza:***

- Claramente identifica y asigna responsabilidades respecto a las funciones indispensables para la supervivencia de la organización.
- El agrupar a las personas y unidades sobre la base del trabajo que realizan, incrementa las oportunidades para utilizar maquinaria más especializada y personal mucho más calificado.
- Reduce la duplicación de equipo y esfuerzo.
- Proporciona un buen entrenamiento para los gerentes en potencia.

❖ ***Desventajas:***

- Las personas se preocupan más por el trabajo de su unidad que del servicio o producto en general que se presta o se vende.
- Dificulta la integración entre las diferentes divisiones geográficas.
- Dificultad de coordinación con los departamentos, es debido anomalías de información que se producen entre el ápice estratégico y las divisiones.
- Pérdidas de especialización y de economías de escala

Figura 3.- Estructura Divisional.



1.2.- El Modelo Orgánico.

Robbins y Coulter (2010), en su obra Administración, definen al modelo orgánico como, es una estructura muy adaptable y flexible. Las organizaciones orgánicas pueden tener trabajos especializados, pero dichos trabajos no están estandarizados y pueden cambiar según se necesite. El trabajo se organiza frecuentemente entorno a equipos de empleados. El personal está muy capacitado, cuenta con autoridad para manejar varias actividades y problemas, requiere reglas formales mínimas y poca supervisión directa.

1.2.1.- Estructura Matricial.

También llamada estructura de mandos múltiples. Esta estructura combina simultáneamente dos tipos de mandos, es decir, los empleados tienen dos jefes, uno que dirige las funciones o divisiones, y el segundo dirige al personal de los distintos departamentos o divisiones funcionales que forman los equipos de proyectos o negocios.

En la estructura matricial la división de departamentos se produce por función desempeñada y producto. Permite la selección de los recursos específicos y necesarios de

cada departamento, compartiendo recursos entre sí, pero a la vez se plantea la dificultad de coordinación de estos departamentos implicados.

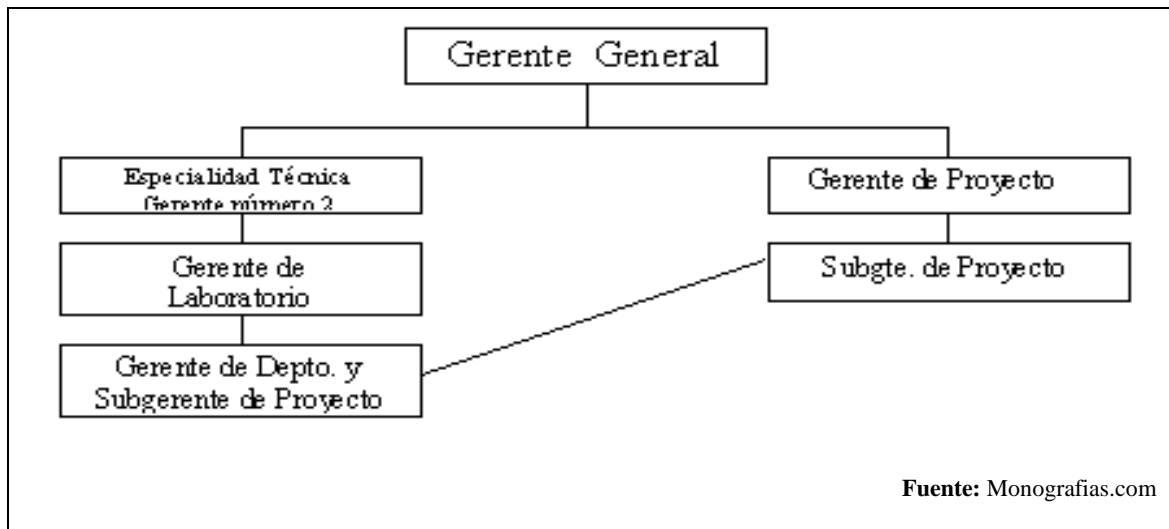
❖ ***La estructura matricial se caracteriza:***

- Permite reunir varios expertos en un equipo, esto conlleva a que se dé una jerarquía muy reducida y halla mayor flexibilidad y autonomía en la organización.
- Ayuda a mitigar los conflictos entre los objetivos generados por las distintas áreas funcionales de la organización.
- Los miembros tienden a motivarse más.
- Sirve para el entrenamiento de cantera (lugar que proporciona personas o elementos para el ejercicio de un trabajo o profesión) de Jefes.
- Contribuye a aumentar la implicación y el compromiso de los integrantes de los equipos.
- Está orientada a los resultados finales; se mantiene la identificación profesional. Identifica con precisión la responsabilidad de cada jefe.

❖ ***Desventajas:***

- El doble flujo de autoridad en ocasiones origina conflictos.
- Puede propiciar estrés en los miembros de los equipos al tener que rendir cuentas a 2 Jefes.
- Los costes burocráticos de operación son bastantes altos debido a que invierte mucho en capacitación de sus empleados y por lo tanto también debe elevar salarios.
- No está bien definida la autoridad, establecimiento de las prioridades y la utilización de recursos entre los gerentes funcionales y los de proyectos.

Figura 4.- Estructura Matricial.



1.2.2.- La Estructura por Equipos.

La estructura por equipo se caracteriza porque prioriza el grupo o equipo de trabajo, sobre cualquier otra unidad de trabajo tradicional, como puede ser el departamento divisiones. Es una clase de estructura que precisa, de una plantilla muy versátil con conocimientos generales de las tareas que realizan pero que, a la vez, sean especialistas en los campos que tratará el equipo de trabajo. Esta estructura requiere de profesionales para lograr los objetivos de la organización.

Esta estructura suele tener un componente en cuanto a burocracia se refiere que, por un lado, impregna a la coordinación de estos equipos, desde la unidad más pequeña, hasta inclusive la dirección nacional que pueda coordinar una estructura compleja. Por otro lado, la flexibilidad que da a los distintos equipos de trabajo que realizan las tareas de manera independiente.

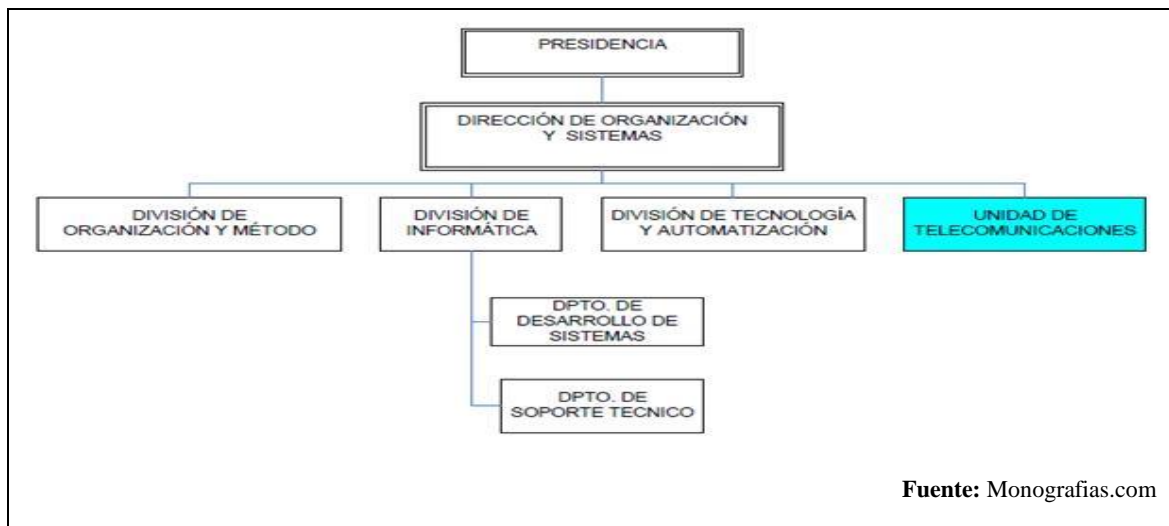
❖ *La estructura por equipos se caracteriza:*

- El modelo de organización basada en equipos permite a los diferentes departamentos comunicarse libremente.
- La toma de decisión es mucho menor cuando se hace en equipo.
- Los empleados pueden opinar por lo que están más motivados a cumplir con sus obligaciones.
- Los gastos administrativos de la empresa son menores,

❖ **Desventajas:**

- Necesidad de continuos reajustes debido al representante de un departamento porque pueden ser parcial a sus necesidades, generando más conflicto dentro del equipo.
- Estructuras no estables; no hay un gerente coordinando las reuniones.
- Se puede tardar más en llegar a una decisión. Esto puede prolongar la resolución del problema que se está tratando.

Figura 5.- Estructura por Equipos.



1.2.3.- La Estructura Virtual.

La estructura virtual apuesta por tratar de subcontratar toda clase de actividades administrativas no esenciales a excepción del núcleo administrativo fuerte y muy centralizado. En esta estructura se suelen subcontratar las actividades manufactureras.

Se establece una red de relaciones complejas con diversos proveedores y organizaciones especialistas en diversas materias para conseguir una mayor flexibilidad. Suelen implantarse en las empresas que se basa sobre todo en la investigación y desarrollo que realiza de manera interna y por externalizar cualquier otra área que no tenga experiencia o que no pueda hacer con la misma eficiencia que su actividad principal.

La flexibilidad que aporta esta estructura ganaría, por un lado, al poder ceder en determinadas materias y, por otro, se perdería en control sobre áreas de la empresa externalizadas, que no pueden ser subestimadas por la empresa que la ha dejado en manos de una organización independiente.

❖ *La estructura virtual se caracteriza:*

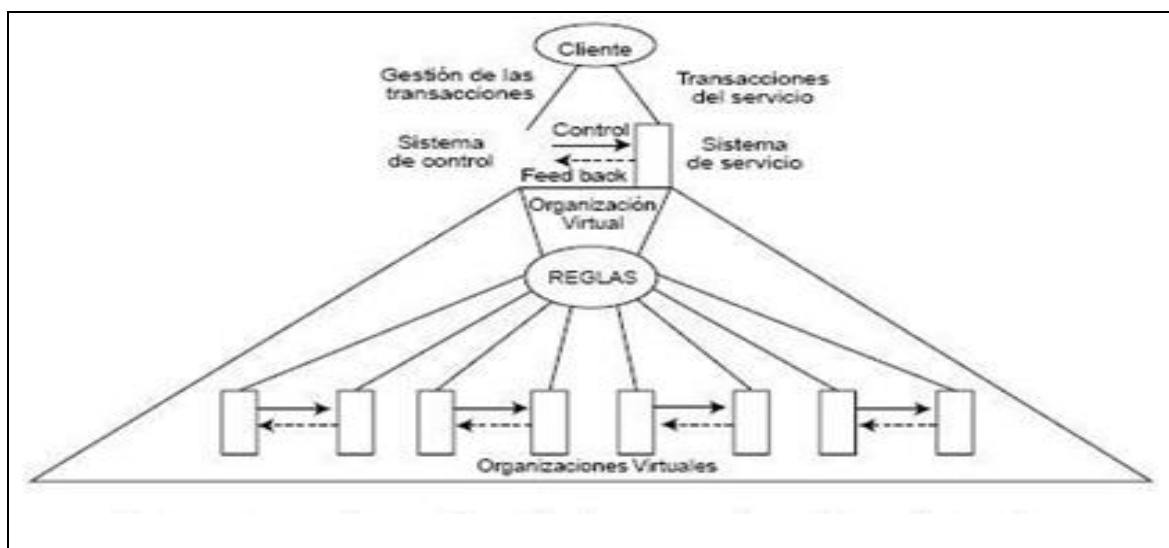
- Rápida capacidad para adaptación a las necesidades del entorno, proporcionando una mayor flexibilidad a la cadena de valor formada por las empresas participantes.
- Emplean a pocos trabajadores
- Rápidas, porque son capaces de desarrollar nuevos productos o servicios en poco tiempo.

- Se consigue menores costes fruto de la especialización de cada uno de los agentes participantes en sus competencias esenciales.
- Se produce externalizar ciertas actividades y permite a las empresas incrementar su eficiencia

❖ **Desventajas:**

- A medida que se subcontratan más actividades, la ganancia del valor agregado es entregada a otros.
- Dificultad para motivar a los trabajadores y hacerles partícipes de los objetivos de la compañía lo que puede llevar a que ésta pierda parte de su fuerza corporativa.
- Las empresas deben poner especial énfasis en la seguridad de la información, tanto a nivel físico como a nivel de redes.
- La posibilidad de perder el control sobre el negocio, al surgir un conflicto con alguna de las empresas que conforman la red.

Figura 6.- La Estructura Virtual.



Fuente: Monografias.com

1.2.4.- Estructura Sin Fronteras o de Red.

La Estructura Organizacional de Red se basa sobre todo en las nuevas tecnologías, de ahí que muchas veces se la conozca también como Estructura Organizacional en forma de T.

Se trata de una estructura que se basa en eliminar límites verticales, aplanando también al máximo la administración. Se busca reducir todo lo posible, de hecho, se potencia el que se conforme equipos de trabajo multijerarquizados, la toma de decisiones participativas y las evaluaciones de desempeño se realiza de forma circular, es decir, participan en la toma de decisiones todos los empleados. Tanto en sentido ascendente como descendente, así como en la evolución del rendimiento.

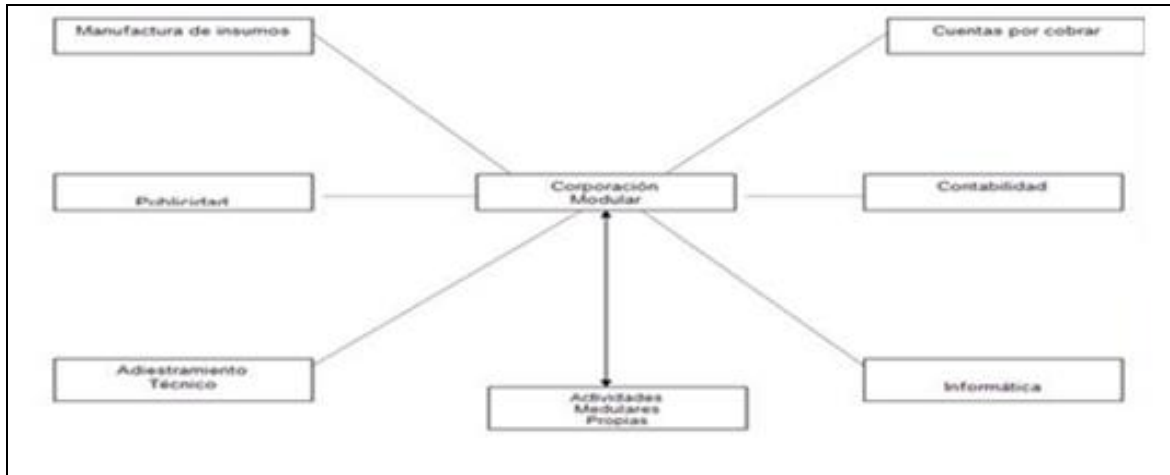
❖ *La estructura sin fronteras o red se caracteriza:*

- Se coordina por equipos de proyectos, no por funciones ni departamentos.
- Se logra alcanzar la operatividad total de una organización que pueda funcionar con esta Estructura Organizativa, esta podría ser capaz incluso de acabar con cualquier tipo de barrera externa, particularmente la geográfica.
- La tecnología es fundamental, un buen sistema de red, que permita una rápida comunicación ya no solo entre las unidades y equipos de trabajo de la empresa, sino entre los individuos que la componen.

❖ *Desventajas:*

- Las empresas deben poner especial énfasis en la seguridad de la información, tanto a nivel físico como a nivel de redes.
- La posibilidad de perder el control sobre el negocio, al surgir un conflicto con alguna de las empresas que conforman la red.

Figura 7.- Estructura Sin Fronteras o de Red.



Fuente: Monografias.com

Con todo lo descrito hasta hora, podemos sacar una serie de conclusiones con respecto a las Estructuras Organizacionales. Se ha descrito, desde las estructuras más burocráticas, rígidas y estandarizadas, hasta las estructuras organizacionales más modernas y de reciente implantación, dependientes ya no solo factores humanos, sino también de factores tecnológicos.

A continuación, se presenta un cuadro en el que se resumen las características de las distintas de las distintas estructuras organizativas que han sido descritas:

Cuadro 2.- características de las Estructuras Organizacionales.

Estructura	Variable					
	Especialización	Departamentalización	Cadena de Mando	Ángulo de Control	Centralización	Formalización
Lineal o simple	Baja	Baja	Del ápice estratégico a la base	Estrecho	Alta	Baja
Formal o Burocrática	Alta	Alta	Del ápice estratégico a la base	Estrecho	Alta	Alta
Divisional	Alta	Alta	Del ápice estratégico a la base	Estrecho	Baja	Alta
Matricial	Alta	Alta	Del ápice estratégico a la base	Amplio	Baja	Baja
Por Equipos	Especialistas en su campo	Por equipos de trabajos		Amplio	Alta por equipos de trabajo	Chata
Virtual	Baja	Baja	La información fluye en sentido ascendente y descendiente.	Amplio	Alta por grupos de trabajo.	Chata
De red	Baja	Baja	La información fluye en sentido ascendente y descendiente.	Amplio	Alta	Chata

Fuente: Elaboración Propia.

Estas diferencias entre estructuras organizacionales, suele provocar algunos problemas importantes para las organizaciones. Es por estos problemas que algunas organizaciones deciden rediseñar la estructura organizacional. Para ello, llevan a cabo cambios centrándose en tres aspectos fundamentales, como son: la innovación, la reducción de costes y, por último, el diseño estructural que mejor se adapte a las necesidades de la organización. Por ello, suelen adoptarse tres grandes estrategias:

- Estrategia de innovación, como un proceso continuo de cambio hacia nuevas ideas no solo de productos o servicios, sino también de adaptación de la estructura de la organización para llevar a cabo esas ideas.
- Estrategia de minimización de costos, minimizar costes no sólo en los productos, servicios y en el personal, también a través del diseño estructural de la organización reduciendo departamentos, duplicación de tareas, fomentar la comunicación en 360°, etc.
- Estrategia de imitación, no sólo en productos, servicio, idea, etc. Si una estructura organizativa le funciona a la competencia por qué no imitarla.

Estos motivos que ocurren en la organización de las empresas se pueden extrapolar a las Administraciones Públicas, que es el tema que nos ocupa, y al que intentaremos dar una solución que se adecuada al tiempo que vivimos conocido como “la era del conocimiento o sociedad del conocimiento”.

Cuando hablamos de organización en la Administración nos referimos a todos los medios disponibles (recurso humanos y materiales), tanto personales, como materiales o reales que posee la Administración para realizar su actividad. Es decir, se le reconoce la potestad organizativa, se le reconoce la facultad o capacidad de auto-organizarse.

El derecho a la organización es un conjunto de normas que cumplen una serie de funciones:

- Crean, modifican y suprimen las estructuras administrativas. Ejemplo: creación de un Ministerio.
- Regulan la naturaleza, composición interna y designación de los titulares de esas estructuras.
- Determinan la capacidad de cada una de esas estructuras, definen sus fines y distribuyen las competencias entre ellas.
- Ordenan las relaciones internas de la administración.
- Contienen las reglas o funcionamiento y formación de la voluntad de los órganos colegiados.
- Atribuyen medios personales y materiales a las distintas estructuras administrativas.
- Distribución de la potestad organizativa: entes públicos y órganos.

La primera norma que recoge la auto-organización de la administración es la Constitución Española en su artículo 103.1: *“La Administración Pública sirve con objetividad los intereses generales y actúa de acuerdo con los principios de eficacia, jerarquía, descentralización, desconcentración y coordinación, con sometimiento pleno a la ley y al Derecho”.*

De los principios recogidos en el artículo 103.1, se puede extraer el sistema de organización de la Administración Pública. Son los siguientes:

☒ **Principio de Jerarquía:** en virtud de este principio la Administración presenta una estructura piramidal o jerarquizada. El principio de jerarquía sólo opera dentro de un mismo ente público (no funciona en las relaciones interadministrativas), no entre entes. Entre el Estado y las CCAA no hay jerarquías, cada uno desarrolla su actividad en su

ámbito de competencia. Dentro de una misma administración la jerarquía opera siempre, menos en dos supuestos:

- ✓ Salvo que los órganos tengan el mismo nivel jerárquico (por ejemplo: dos concejales, dos Ministros, etc.
- ✓ Cuando se trate de órganos inferiores pero que tengan competencia exclusiva en una materia.

La clave del principio de jerarquía no es su existencia como tal, sino que sirve de fundamento para otras cuestiones, lo que se traduce en una serie de potestades administrativas, son dos:

- ✓ Potestad de dirección: de los órganos superiores a los inferiores. Es la facultad de dictar órdenes concretas o instrucciones generales dentro de la administración que son de obligado cumplimiento.
 - ✓ Potestad de control: la facultad de conocer, suspender la eficacia de los actos, resolver recursos administrativos, resolver los conflictos de competencia, promover el procedimiento en todo momento, de las actividades que realiza el órgano inferior.
- ☒ **Descentralización**: la Administración pública española debe actuar de forma descentralizada. El reparto de competencias se tiene que hacer entre distintos entes públicos descentralizados. El funcionamiento es un reparto de competencias intersubjetivo (entre entes). Ejemplo: Estado, CCAA, Provincias, etc. Hay varios tipos de descentralización:
- ✓ Descentralización territorial: es la descentralización tradicional, que opera entre Administraciones Públicas territoriales, entre la Administración del Estado y las Entidades Locales.

✓ Descentralización funcional: también denominada descentralización institucional o por servicios, se da entre una Administración territorial y una Administración institucional o especializada. A diferencia de la anterior, esta operación obedece a una finalidad, en principio, exclusivamente técnica, se trata de crear un instrumento al servicio de una gestión más ágil y eficaz de los servicios y funciones públicas, lo cual permite a esta Administración una gestión especializada de los servicios o funciones públicas.

☒ **Coordinación**: cada una de las administraciones debe actuar de forma libre y de acuerdo con la normativa en el ejercicio de sus competencias, no obstante, debe evitar que se produzcan contradicciones con las actividades o funciones de otras administraciones.

☒ **Eficacia**: la Administración debe conseguir los fines que persigue. Esa eficacia también es un principio organizativo.

☒ **Competencia**: se define como el conjunto de facultades, atribuciones, poderes y responsabilidades que corresponden a una determinada entidad administrativa u órgano.

Las competencias se pueden clasificar atendiendo a:

✓ La materia.

✓ A la jerarquía de la administración: se atribuye a la competencia diferenciando a cada uno de los escalones jerárquicos del aparato organizativo. Hay que tener en cuenta tres aspectos debido a la estructura de la administración. Son muy frecuentes en el derecho a la organización:

Competencia exclusiva: se atribuye la potestad absoluta sobre una materia a una administración u órgano.

Competencia compartida o concurrente: se reparte la potestad sobre una materia entre varias Administraciones o varios órganos.

Competencia propia o delegada: si son propias me las ha atribuido la ley, y si son *delegadas:* porque me las ha transmitido otra administración u órgano.

Otra norma que recoge la organización de las Administraciones Públicas es la Ley 40/2015, de 1 de octubre, del Sector Público en su Título Preliminar, Disposiciones generales, principios de actuación y funcionamiento del sector público, en su artículo 2. El ámbito subjetivo establece la división territorial e institucional.

Las Administraciones Públicas se dividen en:

- **Territoriales:** son entes públicos formados por comunidades de personas que residen en un territorio. (Estado, CC.AA. y Entidades Locales)
 - Estado: Dotado de personalidad jurídica, Administración General del Estado.
 - Comunidades Autónomas: Administraciones de las CC.AA.
 - Entidades Locales: entidades que integran la Administración Local; dentro se encuentran los municipios, las provincias y las islas.
 - ◆ Municipios. Ayuntamientos
 - ◆ Provincias. Diputación provincial
 - ◆ Islas. Cabildos

- **Institucionales:** son entidades u organismos públicos dotados de personalidad jurídica que se crean para gestionar un servicio público o realizar actividades administrativas.
 - Dependientes. Banco de España.
 - Independientes. Universidades.

Cuadro 3.- Estructura de la Administración Pública Española.

Administración Pública (entes)	Entidad de Derecho Público con personalidad jurídica propia.
Órgano Administrativo (órganos)	Unidad interna de una Administración dotada de competencia externa.
Unidad Administrativa (titulares)	Unidad interna de una Administración sin competencia externa

Fuente: Elaboración Propia.

Podemos observar que la Administración Pública es una organización compleja, estructurada por una pluralidad, mayor o menor según los casos, de órganos administrativos. Existen tres criterios de estructuración de las Administraciones Publicas; estos criterios son:

1. **Criterio material:** supone la distribución de la competencia por fines o materias, es decir, se trata de un reparto funcional o por especialización en un sector o subsector de las funciones asignadas a la organización. Este es el criterio tradicional de estructuración de la Administración General del Estado en departamentos ministeriales, y que han asumido también las Administraciones de las CC.AA. mediante la división en Consejerías. Pero, dentro de un mismo Ministerio o Consejería este criterio funcional sirve para delimitar diversos órganos dedicados a una parcela específica de las funciones del departamento.

2. **Criterio jerárquico:** sirve para distribuir las competencias entre órganos que tienen la competencia funcional sobre una misma materia. En estos casos, el criterio jerárquico ordena la distribución competencial mediante un reparto vertical, atribuyendo inicialmente a los órganos superiores de la estructura las competencias y potestades de mayor trascendencia. En cambio, este criterio jerárquico no interviene entre órganos con distinta competencia material, y ello por innecesario, pues las relaciones entre estos órganos están articuladas con arreglo al criterio de competencia.

3. **Criterio territorial:** se aplica para distribuir la competencia entre órganos de una misma Entidad con idénticas competencias materiales y situados a un mismo nivel jerárquico. Para ello, se establece un reparto horizontal, por razón de territorio, fijando las oportunas divisiones o circunscripciones territoriales.

2.- OBJETIVOS.

Los objetivos de este Trabajo de Fin de Grado son:

1. Determinar la estructura organizativa de las Administraciones Públicas: Este trabajo se basa en las estructuras organizacionales de las empresas, cuyo enfoque será determinar la estructura organizacional de las Administraciones Públicas.

2. Comparación: en concreto nos centraremos en dos estructuras organizativas de la Administración de la Comunidad Autónoma Canaria como son el Cabildo de Tenerife y el Ayuntamiento de Santa Cruz de Tenerife.

3. Examinar las ventajas y desventajas organizativas: partiendo de las diferentes estructuras organizacionales analizadas, viendo cómo funcionan y cuáles son sus ventajas y desventajas, estableceremos ventajas e inconvenientes de la organización estructural del Cabildo y el Ayuntamiento de Santa Cruz de Tenerife.

3.-METODOLOGÍA.

Para intentar establecer qué tipo de estructura organizacional tiene la Administración Pública, analizaremos los departamentos, para si estos se organizan por función, producto, por mercado o de forma matriz. Por otro lado, estableceremos si obedecen a una estructura vertical o chata. También analizaremos el organigrama de las diferentes Administraciones Públicas. Para realizar este análisis estudiaremos las diferentes normas de organización y funcionamiento de las mismas.

Por otro lado, el análisis servirá para establecer si es posible rediseñar la estructura de la Administración, en concreto, cuál sería la más acorde a los tiempos que vivimos, ya que en España no se ha hecho una reforma sobre el modelo de organización de los organismos públicos.

Estos criterios normativos de organización son por los que se rigen todas las administraciones españolas. Sin embargo, para clarificar la estructura organizativa del Cabildo y el Ayuntamiento de Santa Cruz de Tenerife realizaremos una interpretación de las normas de organización y funcionamiento.

ALTA DIRECCIÓN.

Ley 7/1985, de 2 de abril, reguladora de las Bases del Régimen Local, es la norma de organización común a las dos administraciones.

Ayuntamiento de Santa Cruz de Tenerife:

- Reglamento Orgánico del Gobierno y la Administración del Excmo. Ayuntamiento de Santa Cruz de Tenerife, de 12 de febrero de 2010.

Cabildo:

- Ley 8/2015, de 1 de abril, de Cabildo Insular.

- Reglamento Orgánico del Cabildo de Tenerife, de 17 de julio de 2017.

1) La premisa en la organización la encontramos en el Título Primero artículo 3 de la Ley 7/1985, de 2 de abril, reguladora de las Bases del Régimen Local, establece como entidades locales territoriales al Municipio, Provincia y a las islas del archipiélago balear y canario (criterio territorial). Por otro lado, con respecto a la organización del Municipio se recogen en su Título X. Régimen de organización de los municipios de gran población. Capítulo II. Organización y funcionamiento de los órganos municipales necesarios, dicho título en su artículo 130 establece los órganos superiores y directivos.

A. Órganos superiores:

- a. El Alcalde.
- b. Los miembros de la Junta de Gobierno Local.

B. Órganos directivos:

- a. Los coordinadores generales de cada área o concejalía.
- b. Los directores generales u órganos similares que culminen la organización administrativa dentro de cada una de las grandes áreas o concejalías.
- c. El titular del órgano de apoyo a la Junta de Gobierno Local y al concejal-secretario de la misma.
- d. El titular de la asesoría jurídica.
- e. El Secretario general del Pleno.
- f. El interventor general municipal.
- g. El titular del órgano de gestión tributaria.

Esta ley en su artículo 41 del Título III. La Provincia Capítulo III. Régimen Especial, extrapola la organización y funcionamiento de las Diputaciones Provinciales, según lo establecido en el artículo 32, del mismo título. La organización provincial responde a las siguientes reglas:

- A. El Presidente, los Vicepresidentes, la Junta de Gobierno y el Pleno existen en todas las Diputaciones.
 - B. Resto de los órganos complementarios de los anteriores se establece y regula por las propias Diputaciones.
- 2) Reglamento Orgánico del Gobierno y la Administración del Excmo. Ayuntamiento de Santa Cruz de Tenerife, de 12 de febrero de 2010. En su Título I. Establece que la organización administrativa responde a los principios de división funcional en Áreas de Gobierno y de gestión territorial integrada en Distritos. Establece en su artículo 7 como órganos superiores y directivos:

A. Órganos superiores:

- a. Alcalde
- b. Miembros de la Junta de Gobierno (Concejales).

B. Órganos directivos:

- a. Coordinadores Generales.
- b. Los Directores Generales u órganos asimilados.
- c. El titular de la Asesoría Jurídica.
- d. El titular del órgano de apoyo a la Junta de Gobierno Local.
- e. EL Interventor General municipal
- f. El Secretario General del Pleno.
- g. Los titulares de los máximos órganos de dirección de los Organismos públicos.
- h. En el ámbito de los Distritos, los Directores territoriales.

A los órganos directivos les corresponden los servicios comunes y funciones que les deleguen el Alcalde o la Junta de Gobierno.

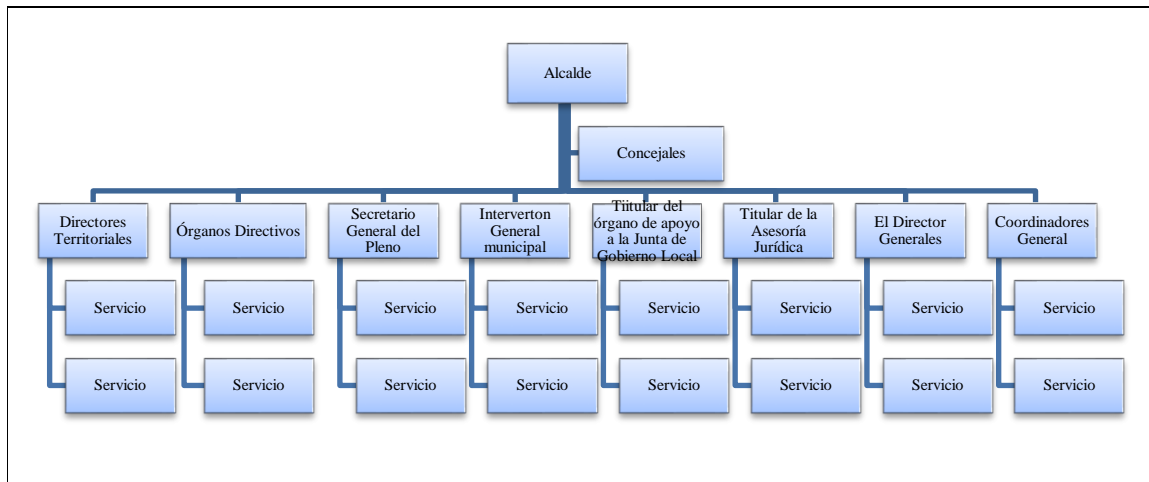
La estructura interna y las áreas de gobierno del Ayuntamiento se establecen en el Título V. Capítulo I, artículo 41. La estructura de las Áreas de Gobierno en las que podrá existir uno o más Coordinadores Generales, se estructuran por bloques de competencias de naturaleza homogénea a través de Direcciones Generales u órganos similares.

Las Direcciones Generales u órganos asimilados podrán organizarse a su vez en Subdirecciones Generales, Servicios, Departamentos, Secciones y otras unidades inferiores o asimiladas. Estas unidades administrativas también podrán depender directamente de los Coordinadores Generales.

El artículo 42 del Reglamento expone la ordenación jerárquica de las Áreas que es la siguiente:

- A. Los Concejales de Gobierno responsables de las áreas de gobierno.
- B. Los Concejales de Coordinación y los Concejales Delegados dependen directamente de los anteriores y ejercen la superior dirección en su respectivo ámbito.
- C. Los órganos directivos dependen de alguno de los anteriores y se ordenan jerárquicamente del siguiente modo:
 - a. Coordinador General.
 - b. Director General y los órganos asimilados a éstos.

Cuadro 4.- Órganos Superiores y Directivos del Ayuntamiento.



Fuente: Elaboración Propia.

3) La organización del Cabildo se encuentra establecida en la Ley 8/2015, de 1 de abril, de Cabildo Insular y en su Reglamento Orgánico del Cabildo de Tenerife, de 17 de julio de 2017.

El artículo 64 establece que los órganos superiores y directivos son los siguientes:

A) Órganos Superiores:

a) El Presidente.

b) Consejo de Gobierno Insular:

- Vicepresidentes.

- Consejeros Insulares de Área.

B) Órganos directivos:

a) Los Viceconsejeros Insulares.

b) Los Consejeros con Delegación Especial.

c) Los Directores Insulares.

d) Los Coordinadores Técnicos.

e) El Secretario General del Pleno.

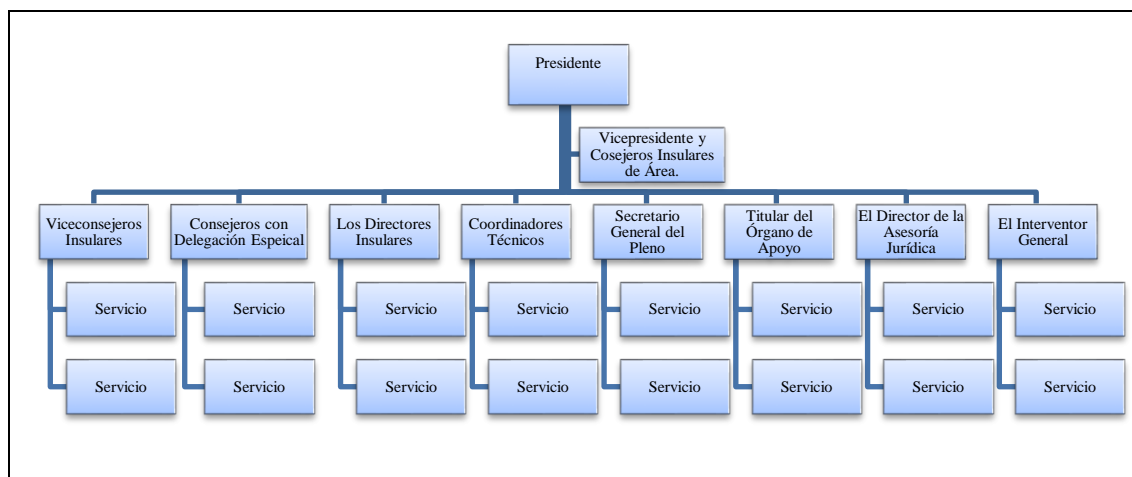
f) El Titular del Órgano de Apoyo al Consejo de Gobierno Insular y al Consejero Secretario del mismo, que se denominará Vicesecretario General.

g) El Director de la Asesoría Jurídica.

h) El Interventor General.

La ley 8/2015 en su artículo 68, determina como se organizan las áreas o departamentos de los cabildos insulares, a los que se atribuirán sectores funcionales homogéneos de la acción pública insular. La dirección de las áreas o departamentos insulares, corresponderá al miembro del Consejo de Gobierno Insular que se designe por el presidente. Las áreas o departamentos insulares se estructuran internamente en direcciones insulares.

Cuadro 5.-Órganos Superiores y Directivos del Ayuntamiento.



Fuente: Elaboración Propia.

DIRECCIÓN INTERMEDIA.

La dirección intermedia está a cargo de funcionarios de carrera del grupo A o personal de libre designación (artículo 17 del Reglamento de Organización del Cabildo). El Reglamento de Organización del Ayuntamiento nos remite a la Relación de Puesto de Trabajo.

NÚCLEO DE OPERACIONES.

El núcleo de operaciones estará compuesto por los diferentes tipos de personal al servicio de las administraciones públicas y sus diferentes categorías profesionales, cuyas funciones están determinadas en su respectiva Relación de Puesto de Trabajo de cada entidad. Este personal, a diferencia de un trabajador normal al que se contrata, concurre a un proceso selectivo en el que se da la circunstancia en la que se produce un nombramiento para cubrir una plaza vacante, en vez de asignarles un puesto de trabajo como ocurre en una empresa.

Son empleados públicos según el artículo 8, del Texto Refundido del Estatuto Básico del Empleado Público:

- Funcionarios de carrera.
- Funcionarios interinos.
- Personal laboral, ya sea fijo, por tiempo indefinido o temporal.
- Personal eventual.

Los cuerpos o escalas en los que se clasifica al personal al servicio de las Administraciones Públicas se encuentran en el artículo 76:

-Grupo A que a la vez se divide en A1 y A2: Título universitario de Grado.

-Grupo B: título de técnico superior.

-C que al igual que los anteriores se dividen en C1: Título de Bachillerato o Técnico y C2: Título de Graduado en Educación Secundaria Obligatoria

4.- RESULTADOS.

De los principios constitucionales y normas de organización y funcionamiento se puede concluir que estamos ante un sistema organizacional jerarquizado, cuya estructura es bastante vertical, los criterios estructurales nos dan una idea de cómo se toman las decisiones; en concreto son tomadas por los órganos superiores, y la comunicación como regla general fluye de arriba hacia abajo. También se puede vislumbrar que el Ayuntamiento y el Cabildo son dos estructuras con una gran departamentalización, que abarca diferentes ámbitos de descentralización, como son, el territorial y el funcional. También se aprecian tres criterios de estructuración: el material, el jerárquico y el territorial.

Respecto a la especialización, tanto en el Ayuntamiento como en el Cabildo, las diferentes tareas que se realizan o servicios que prestan en las diferentes áreas y departamentos nos indican que estamos ante una alta especialización, pero esta no es la única connotación para determinarlo, ya que existe una regularización de todos los procedimientos llevados en cada una de las áreas, departamentos y puestos de trabajo que exige de alta formalización de los procesos.

AYUNTAMIENTO DE SANTA CRUZ DE TENERIFE

ORGANIGRAMA

✓ **Alcaldía**

○ **Concejalías**

✓ **Jefatura**

○ **Unidad administrativa**

- Sección de intervención de armas
- Sección de objetos perdidos
- Sección de informática
- Unidad de apoyo logístico
- Unidad adscrita a juzgados
- Sección de prensa y comunicación
- Academia local de seguridad

○ **Unidad de seguridad ciudadana**

- Unidad de seguridad ciudadana
- Unidad de transmisiones
- Unidad de intervención policial UNIPOL
- Grupo de guías caninos
- Unidad de protección autoridades
- Oficina descentralizada Añaza
- Grupo de menores
- Unidad de playas

○ **Unidad de tráfico**

- Unidad de tráfico

- Grupo de atestados
 - Grupo de radar
 - Unidad de transporte y mercancías
- ✓ **Área de Gobierno de Presidencia, Organización, Tecnología y Participación ciudadana.**
 - **Dirección General de Organización y Régimen Interno.**
 - Servicio de Igualdad, Participación Ciudadana y Soporte Administrativo a los Distritos.
 - Servicio de Atención a la Ciudadanía, Estadística y Demarcación Territorial.
 - Servicio de Planificación, Organización y Régimen Interno.
 - **Dirección de Oficina del Secretario de la Junta de Gobierno.**
 - **Dirección del Servicio Jurídico Asesoría Jurídica.**
 - **Dirección General de Innovación Tecnológica.**
- ✓ **Área de Gobierno de Bienestar Comunitario y Servicios Públicos.**
 - **Dirección General de Bienestar Comunitario y Servicios Públicos.**
 - Servicio de Gestión y Control de Servicios Públicos.
- ✓ **Área de Gobierno de Infraestructuras, Vivienda y Patrimonio.**
 - **Dirección General de Infraestructuras, Vivienda y Patrimonio.**
 - Servicio Técnico de Proyectos Urbanos, Infraestructuras y Obras.
 - Servicio Administrativo de Proyectos Urbanos, Infraestructura, Obras y Patrimonio.
- ✓ **Área de Gobierno de Hacienda y Recursos Humanos.**
 - **Dirección General de Recursos Humanos**

- Servicio de Recursos Humanos.
- Intervención General Municipal.
- Servicio de Fiscalización.
- **Órgano de Tesorería y Contabilidad.**
 - Servicio de Gestión Tributaria.
 - Servicio de Tesorería y Gestión Financiera.
- **Dirección General de Gestión Presupuestaria y Contratación.**
 - Servicio de Gestión Presupuestaria.
 - Servicio de Administración Interna y Contratación.
- ✓ **Área de Gobierno de Promoción Económica, Empleo y Calidad de Vida.**
 - Servicio de Promoción Económica y Calidad de Vida.
- ✓ **Área de Gobierno de Seguridad, Movilidad y Accesibilidad.**
 - Policía Local.
 - Servicio de Seguridad Ciudadana y Vial y Movilidad.
- ✓ **Área de Gobierno de Planificación del Territorio y Medio Ambiente.**
 - Servicio de Control y Gestión Medioambiental y del Territorio.
- ✓ **Área de Gobierno de Cultura y Patrimonio Histórico.**
 - Organismo Autónomo de Cultura.
- ✓ **Área de Gobierno de Atención Social.**
 - Organismo Autónomo Instituto Municipal de Atención Social (IMAS).

CABILDO DE SANTA CRUZ DE TENERIFE

ORGANIGRAMA

Presidencia

- El Presidente
- ✓ Áreas de Gobierno
 - Presidencia
 - Gabinete de la Presidencia
 - Servicio Administrativo de Presidencia
 - Secretaría General del Pleno
 - Servicio Administrativo de Asesoramiento Legal al Pleno y a las Comisiones Plenarias, de Registro y Fe Pública de Dichos Órganos
 - Vicesecretaría General
 - Dirección de la Asesoría Jurídica
 - Servicio Administrativo de Asesoramiento Jurídico
 - Servicio Administrativo de Defensa Jurídica y Cooperación Jurídica Municipal
 - Dirección Insular de Hacienda
 - Intervención General
 - Servicio Administrativo de Control Interno, Fiscalización y Auditoría
 - Dirección de la Oficina de Contabilidad
 - Servicio Administrativo de Contabilidad
 - Tesorería
 - Servicio Administrativo de Gestión Financiera y Tesorería
 - Servicio Administrativo de Presupuestos y Gasto Público
 - Servicio Administrativo de Hacienda y Patrimonio

- Servicio Administrativo de Sector Público Insular
- Servicio Técnico de Patrimonio y Mantenimiento
- Dirección Insular de Recursos Humanos y Defensa

Jurídica

- Servicio Administrativo de Régimen Jurídico, Relaciones Sindicales y Sector Público
 - Servicio Administrativo de Gestión de Personal y Retribuciones
 - Servicio Técnico de Planificación y Organización de Recursos Humanos
 - Servicio Técnico de Prevención de Riesgos Laborales
- Unidad de Calidad y Atención al Empleado
- Unidad de Apoyo a las Áreas
- Dirección Insular de la Oficina Económica y del Marco Estratégico de Desarrollo Insular(MEDI)
- Dirección Insular de Movilidad y Fomento
 - Servicio Administrativo de Movilidad y Proyectos Estratégicos
 - Servicio Técnico de Movilidad y Desarrollo de Proyectos Estratégicos
 - Dirección Insular de Carreteras y Paisaje
 - Servicio Administrativo de Carreteras y Paisaje
 - Servicio Técnico de Carreteras y Paisaje
- Entidades adscritas

- Cooperación Municipal, Vivienda y Aguas
 - Consejería Insular del Área
 - Dirección Insular de Vivienda
 - Servicio Administrativo de Cooperación Municipal y Vivienda
 - Consejería con delegación especial en Aguas
 - Servicio Administrativo de Aguas
 - Entidades Adscritas
- Gobierno Abierto, Acción Social y Atención Ciudadana
 - Consejería Insular del Área
 - Servicio Administrativo de Gobierno Abierto, Acción Social, Participación y Atención Ciudadana
 - Dirección Insular de Voluntariado y Promoción de la Inclusión Social
 - Dirección Insular del Instituto Insular de Atención Social y Sociosanitaria (IASS)
 - Secretaría Delegada del Organismo Autónomo del IASS
 - Entidades adscritas
- Sostenibilidad, Medio Ambiente y Seguridad
 - Consejería Insular del Área
 - Jefatura Funcional del Área
 - Servicio Administrativo de Medio Ambiente
 - Servicio Administrativo de Gestión Económica de Medio Ambiente

- Servicio Técnico de Gestión Ambiental
- Servicio Técnico de Planificación y Proyectos Forestales
- Servicio Técnico de Gestión Forestal
- Unidad Delegada de la Comunidad Autónoma Parque Nacional del Teide
- Servicio Técnico de Uso Público y Educación Ambiental
- Servicio Técnico de Desarrollo Sostenible
- Dirección Insular de Seguridad
 - Servicio Técnico de Seguridad y Protección Civil
 - Secretaría delegada del Consorcio de Prevención, Extinción de Incendios y Salvamento de la Isla de Tenerife
- Entidades Adscritas
- Empleo, Comercio, Industria y Desarrollo Socioeconómico
 - Consejería Insular del Área
 - Consejería con delegación especial en Empleo
 - Servicio Técnico de Empleo
 - Servicio Administrativo de Empleo, Desarrollo Socioeconómico y Comercio
 - Servicio Técnico de Desarrollo Socioeconómico y Comercio
 - Entidades adscritas
- Agricultura, Ganadería y Pesca


- Consejería Insular del Área
 - Servicio Administrativo de Agricultura, Ganadería y Pesca
 - Servicio Técnico de Agricultura y Desarrollo Rural
 - Servicio Técnico de Estructuras Agrarias
 - Servicio Técnico de Ganadería y Pesca
- Entidades adscritas
- Tenerife 2030: Innovación, Educación, Cultura y Deportes
 - Consejería Insular del Área
 - Consejería con delegación especial en Deportes
 - Servicio Administrativo de Deportes
 - Dirección Insular de Cultura, Educación y Unidades Artísticas
 - Servicio Administrativo de Educación y Juventud
 - Servicio Administrativo de Cultura
 - Consejería con delegación especial en Museos
 - Consejería con delegación especial en TIC y Sociedad de la Información
 - Servicio Administrativo de Informática y Comunicaciones
 - Servicio Técnico de Sistemas de Información Geográfica
 - Servicio Técnico de Planificación y Estrategias TIC's
 - Servicio Técnico de Informática y Comunicaciones
 - Servicio Administrativo de Innovación

- Servicio Técnico de Innovación
 - Entidades adscritas
- Política Territorial
 - Consejería Insular del Área
 - Servicio Administrativo de Política Territorial
 - Entidades Adscritas
- Turismo, Internacionalización y Acción Exterior
 - Consejería Insular del Área
 - Consejería con delegación especial en Acción Exterior
 - Servicio Administrativo de Acción Exterior
 - Servicio Administrativo de Turismo
 - Servicio Técnico de Turismo
 - Entidades adscritas
- Juventud, Igualdad y Patrimonio Histórico
 - Consejería Insular del Área
 - Consejería con delegación especial en Igualdad
 - Servicio Administrativo de Igualdad y Prevención de la Violencia de Género
 - Servicio Administrativo de Patrimonio Histórico
 - Servicio Administrativo de Educación y Juventud

De estos organigramas se observa que la cadena de mando se extiende desde el ápice estratégico a la base, es decir, desde el Presidente del Cabildo o el Alcalde del

Ayuntamiento (alta dirección), hasta las ordenanzas que son los niveles inferiores (núcleo de operaciones). Las órdenes se dan por los titulares de las áreas que estos a su vez reciben de los mandos superiores estableciéndose una jerarquía entre mandos directivos de cada área.

Cuadro 6.- Toma de decisiones en el Ayuntamiento y en el Cabildo de Santa Cruz de Tenerife.

	AYUNTAMIENTO	CABILDO	TOMA DE DECISIONES
ALTA DIRECCIÓN	Órganos Superiores y Órganos Directivos		DE ARRIBA  HACIA ABAJO
DIRECCIÓN INTERMENDIA	Funcionario de la Escala del Grupo A.		
NÚCLEO DE OPERACIONES	Personal al servicio de las Administraciones Públicas: funcionarios de carrera, personal laboral y de libre designación.		

Fuente: Elaboración Propia.

Con respecto a la amplitud o extensión de control, en el organigrama se observa que el número de empleados a cargo de un mando es alto. Como vemos, en este existe una gran subdivisión en departamentos, áreas y secciones, que están dirigidas por diferentes supervisores.

Del organigrama de ambas instituciones se observa que existe una alta centralización y formalización, derivado de que la toma de decisiones procede de los órganos superiores, y que las tareas están basadas en un conjunto de reglas establecidas por estos órganos.

A modo de resumen, en el cuadro siguiente se observa que las variables analizadas coinciden en las dos Administraciones.

Cuadro 7.- Características de las estructuras organizacionales del Ayuntamiento y Cabildo de Santa Cruz de Tenerife.

Administración Pública	Variables Estructurales.						
	Especialización	Departamentalización	Cadena de Mando	Ángulo de Control	Centralización	Formalización	Estructura
Ayuntamiento de Santa Cruz de Tenerife.	Alta	Alta	Del ápice estratégico a la base	Estrecho	Alta	Alta	Altamente jerarquizada
Cabildo de Tenerife.	Alta	Alta	Del ápice estratégico a la base	Estrecho	Alta	Alta	Altamente jerarquizada

Fuente: Elaboración Propia.

5.-CONCLUSIONES.

Tras el análisis de las estructuras organizativas llevado a cabo en este Trabajo de Fin de Grado, podemos concluir que las Administraciones Públicas se organizan bajo una estructura funcional burocrática.

Rediseñar una estructura organizativa para el Ayuntamiento y Cabildo con las variables de Robbins, es algo complejo, ya que no sólo existen las variables estructurales, sino que inciden aspectos como el normativo, traspaso de competencias, el mandato de los altos directivos que es de 4 años, etc. A pesar de todo y teniendo en cuenta las variables de Robbins, la alta departamentalización de los dos organismos en el que se producen duplicaciones de tareas, se podría establecer una estructura por equipos de trabajo en las distintas áreas y departamentos, dicha estructura se rediseñaría por debajo de los órganos directivos.

De este modo en la alta dirección tendría información de los funcionarios que dirigen las áreas que funcionarían como equipos de trabajos. Por otro lado, la alta departamentalización de dichas Administraciones en secciones, servicios, departamento, unidades, etc., disminuiría, al igual que la formalización, centralización y especialización respecto a la estructura actual.

Con respecto a la motivación de los trabajadores sería mayor, ya que al desaparecer duplicaciones en los distintos departamentos posibilita que dichos trabajadores se dediquen a otras tareas, aumentando la productividad y la eficiencia.

El cambio de una estructura burocrática a una por equipos de trabajo posibilita la reorganización del trabajo a través, de las rotaciones entre puestos de trabajo y, también posibilita rediseñar el puesto de trabajos, otros de los aspectos que provoca un aumento en la motivación de los trabajadores siempre y cuando las tareas se ajustan a la persona

que va ocupar los nuevos puestos de trabajo, es decir, que no haya una saturación de tareas.

Por otro lado, en la alta dirección cabría la posibilidad de diseñar una estructura en red, de esta manera los diferentes órganos directivos no perderían sus competencias y funciones etc. Facilitando la misión de la Administración para cumplir con su objetivo, que es el interés general, manteniéndose así los principios que rigen la estructura organizativa en red o virtual que se basa en el principio de aunar recurso para el cumplimiento de metas y objetivos comunes.

Las dos Administraciones se caracterizan por tener una estructura similar, con gran departamentalización que a medida que la estructura va creciendo la Administración se vuelve ineficiente.

6.-REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.

☒ REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.

Robbins, S. P., Judge, T. A., & Brito, J. E. (2009). Comportamiento organizacional (No. 658.01/R63oE/13a. ed.). México: Pearson Educación

Robbins, S. P, y Coulter, M,. (2010) Administration. Capítulo 9. Estructura y diseño organizacional.

Esteve Pardo, J.: Lecciones de Derecho administrativo, Marcial Pons, Madrid, última edición.

Parada Vázquez, R.: Derecho Administrativo, T. II (organización y empleo público). Ed. Marcial Pons. Madrid, última edición.

Santamaría Pastor, J.A.: Principios de Derecho Administrativo, T. I y II, ed. Iustel. Madrid, última edición.

☒ REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS ONLINE.

<http://www.monografias.com/trabajos80/modelos-estructuras-organizacionales/modelos-estructuras-organizacionales2.shtml>

Lara Martínez Octavio Rolando. (2011, Octubre 28). Tipos de estructura organizacional. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/tipos-de-estructura-organizational/>

<http://www.monografias.com/trabajos62/organizacion-funcional/organizacion-funcional.shtml>

<http://www.congreso.es/consti/constitucion/indice/sinopsis/sinopsis.jsp?art=103&tipo=2>

<https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-2015-10566&p=20151002&tn=2>

<https://www.boe.es/buscar/pdf/2015/BOE-A-2015-4621-consolidado.pdf>

<https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-2015-10565&p=20151002&tn=2>

<https://www.boe.es/buscar/doc.php?id=BOE-A-1985-5392>

[http://www.tenerife.es/portalcabtfe/es/el-cabildo/normativa/listado-de-normativas/detalle/87/3812?filter_273\[0\]=2](http://www.tenerife.es/portalcabtfe/es/el-cabildo/normativa/listado-de-normativas/detalle/87/3812?filter_273[0]=2)

<http://www.tenerife.es/portalcabtfe/es/el-cabildo/normativa/listado-de-normativas/detalle/download/3489/3812/275>

https://sede.santacruzdetenerife.es/normativas/normativas-por-servicios/caractergeneral/ver_normativa/reglamento-organico-del-gobierno-y-la-administracion-delexcmo-ayuntamiento-de-santa-cruz-de-tene/

https://sede.santacruzdetenerife.es/fileadmin/user_upload/Normativas/Ordenanzas_municipales/2015_REGLAMENTO_ROGA.pdf

<http://www.tenerife.es/portalcabtfe/es/el-cabildo/2015-10-06-17-39-36>

<https://www.santacruzdetenerife.es/servicios-municipales/seguridad-ciudadana-y-movilidad/policia-local/organigrama/>

<https://www.santacruzdetenerife.es/gobierno-ciudad/estructura-administrativa-politica/>