



# UNIVERSIDAD CENTRAL DEL ECUADOR FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS NIVEL 0 NIVELACIÓN

## TEMA:

LA PLANIFICACIÓN Y ORGANIZACIÓN.

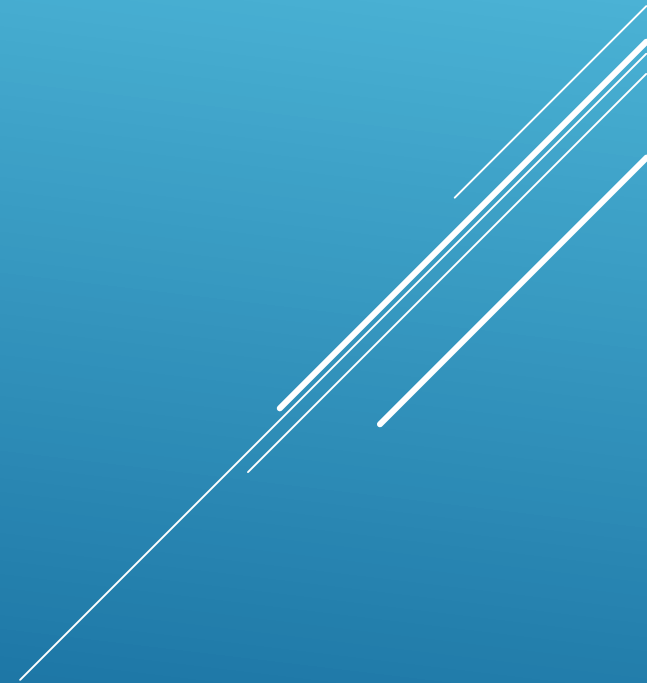
## SEMESTRE:


MAYO - SEPTIEMBRE 2018





- ▶ En su concepción más sencilla, se puede definir “como la administración en acción”
- ▶ El conjunto de fases o etapas sucesivas a través de las cuales se efectúa la administración, mismas que se interrelacionan y forman un proceso integral. Existen dos fases.



- ▶ Una fase **estructural**, en la que a partir de uno o más fines se determina la mejor forma de obtenerlos, y,
  - ▶ Otra fase **operativa**, en la que se ejecutan todas las actividades necesarias para lograr lo establecido durante el periodo de estructuración.
- 
- A series of three parallel white diagonal lines extending from the bottom right corner towards the center of the slide.

# PLANIFICACIÓN

- ▶ Es el fundamento del proceso administrativo, ya que es la determinación de las metas a corto, mediano y largo plazo, para alcanzar los objetivos planteados por la empresa.



## A ESTAS FASES SE LAS LLAMA

- ▶ La **mecánica administrativa**: es la parte teórica de la administración en la que se establece lo que debe hacerse. Está dada fundamentalmente por la Planificación y la Organización.
- ▶ La **dinámica administrativa**: que se refiere a cómo manejar el organismo social. Está dada básicamente por la Dirección y el Control.

# DEFINICIÓN

- ▶ La planificación es esencial para que las organizaciones logren óptimos niveles de rendimiento, para adaptarse al cambio. La planificación incluye elegir y fijar la misión, visión y objetivos de la organización.
- ▶ Determinar las políticas, proyectos, programas, procedimientos, métodos, presupuestos, normas y estrategias necesarias para alcanzar los objetivos propuestos.
- ▶ Toma de decisiones al tener que escoger entre diversos cursos de acción futuros.



# IMPORTANCIA



- ▶ Permite que la empresa esté orientada al futuro.
- ▶ Facilita la coordinación de toma de decisiones.
- ▶ Resalta los objetivos organizacionales.
- ▶ Determina anticipadamente qué recursos se van a necesitar para que la empresa opere eficientemente.
- ▶ Permite diseñar métodos y procedimientos de operación.
- ▶ Evita operaciones inútiles para lograr mejores sistemas de trabajo.
- ▶ La planificación es la etapa básica del proceso administrativo: precede a la organización, dirección y control y es su fundamento.
- ▶ Evita el empirismo.
- ▶ Facilita el control al medir la eficiencia de la empresa.



# PRINCIPIOS DE LA PLANIFICACIÓN

## Precisión

Porque van a regir acciones concretas.

## Flexibilidad

Debe dejar margen para los cambios que surjan en este.

## Unidad de Dirección

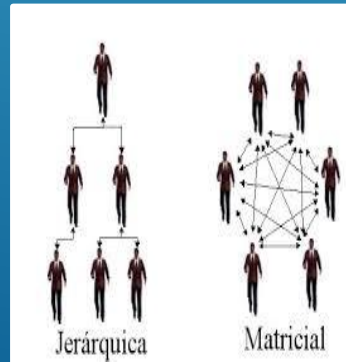
Debe existir un solo plan para cada función.

## Consistencia

Integrado, en conjunto, logrando así una coordinación entre los recursos, funciones y actividades.

## Rentabilidad y participación

Deberá expresar que los resultados deben ser superiores a los insumos o gastos.  
Todo plan debe tener participación de todas las personas



# PROPÓSITO DE LA PLANIFICACIÓN

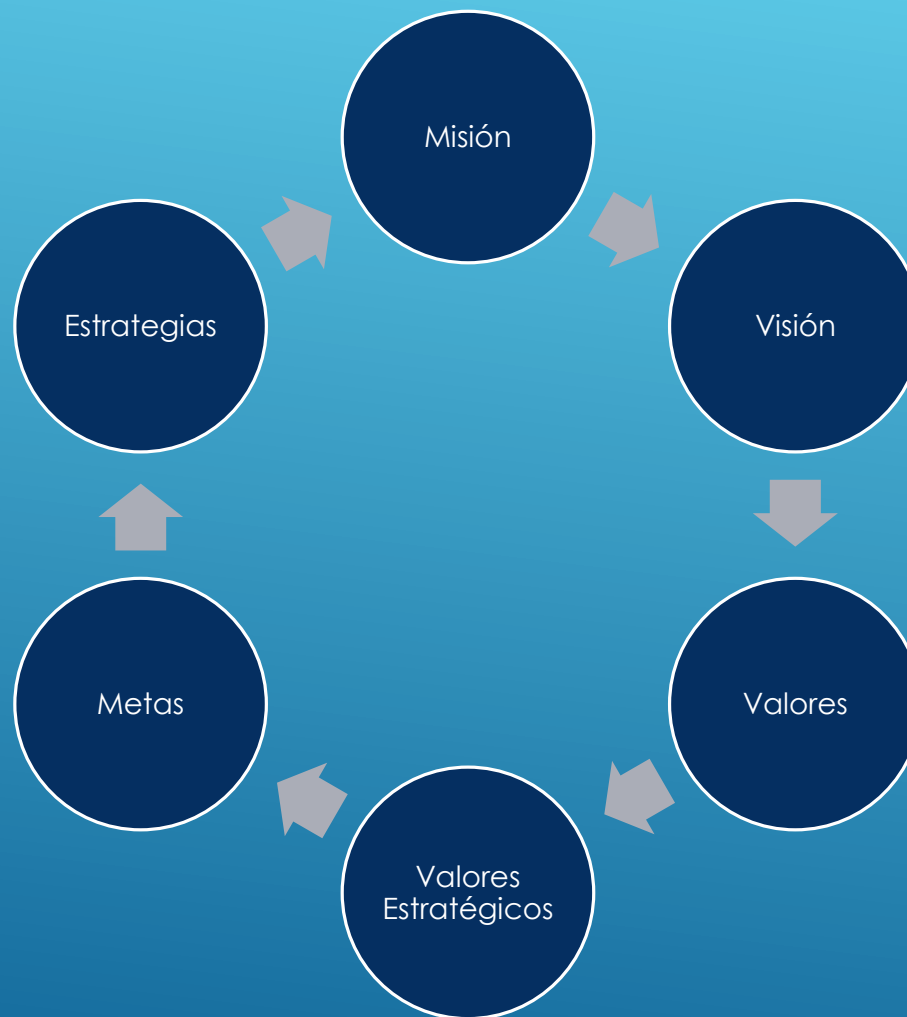
- ▶ Disminuir el riesgo del fracaso.
- ▶ Evitar los errores y asegurar el éxito de la empresa.
- ▶ Administrar con eficiencia los recursos de la empresa.
- ▶ Asegurar el éxito en el futuro.



## Comparación entre Estrategia y Táctica

| ESTRATEGIA  | TÁCTICA  |
|---|--|
| - Abarca la organización como una totalidad.            | - Se refiere a cada departamento o unidad de la organización.                  |
| - Es un medio para alcanzar objetivos organizacionales. | - Es un medio para alcanzar objetivos por departamento.                        |
| - Se orienta a largo plazo                              | - Se orienta a mediano y corto plazo.  |
| - Es decidida por la alta dirección de la organización. | - Es determinada por cada gerente de departamento o unidad de la organización. |

# Elementos de la Planificación Estratégica



# Tipos de planes

NIVEL INSTITUCIONAL

PLANEACIÓN  
ESTRATÉGICA

A largo plazo

NIVEL INTERMEDIO

PLANEACIÓN  
TÁCTICA

A mediano plazo

NIVEL OPERACIONAL

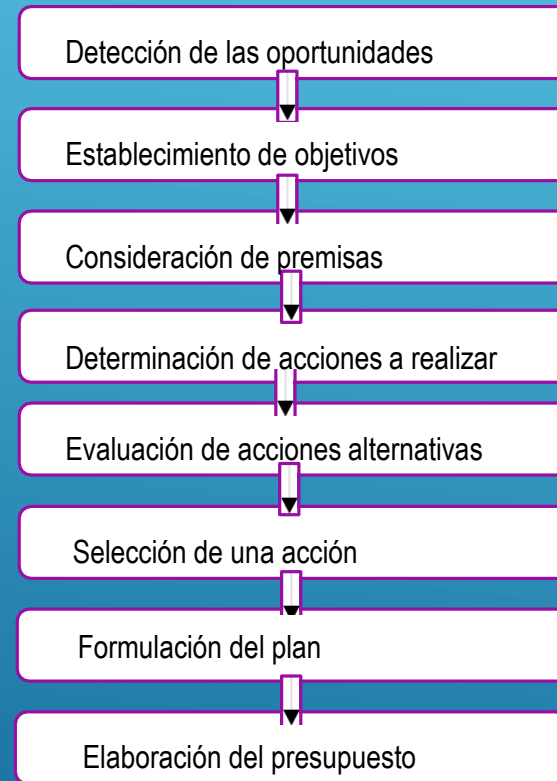
PLANEACIÓN  
OPERACIONAL

A corto plazo



# Proceso de Planificación Según Harold Koontz

## fases de la planificación





# TOMA DE DECISIONES



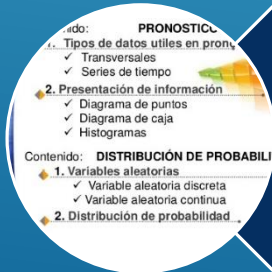
# Herramienta



## Diagramas de análisis de procesos



## Diagrama de flujo



## Pronóstico



## Planificación en la Administración ecuatoriana



Secretaría Nacional  
de **Planificación**  
y **Desarrollo**



*Buen***vivir**

*Todo el mundo mejor*

# Niveles administrativos de planificación

- Zona 1:** Provincias de: Esmeraldas, Imbabura, Carchi, Sucumbíos.
- Zona 2:** Provincias de: Pichincha (excepto el cantón Quito), Napo, Orellana.
- Zona 3:** Provincias de: Cotopaxi, Tungurahua, Chimborazo, Pastaza.
- Zona 4:** Provincias de: Manabí, Santo Domingo de los Tsáchilas.
- Zona 5:** Provincias de: Santa Elena, Guayas (excepto los cantones de Guayaquil, Samborondón y Durán), Bolívar, Los Ríos y Galápagos.
- Zona 6:** Provincias de: Cañar, Azuay, Morona Santiago.
- Zona 7:** Provincias de: El Oro, Loja, Zamora Chinchipe.
- Zona 8:** Cantones de: Guayaquil, Samborondón y Durán.
- Zona 9:** Distrito Metropolitano de Quito.



## ¿Cómo funcionarán estos niveles administrativos de planificación?



## ***INTERCONEXION ENTRE PLANEACION ESTRATEGICA, TACTICA Y OPERACIONAL***

**Nivel  
institucional**

**Planeación  
Estratégica**

**Elaboración del mapa ambiental,  
evaluación de las fortalezas y  
limitaciones de la organización,  
incertidumbre e imprevisibilidad**

**Nivel  
Intermedio**

**Planeación  
Táctica**

**Elaboración del mapa ambiental,  
evaluación de las fortalezas y  
limitaciones de la organización,  
incertidumbre e imprevisibilidad**

**Nivel  
Operacional**

**Planeación  
Operacional**

**Elaboración del mapa ambiental,  
evaluación de las fortalezas y  
limitaciones de la organización,  
incertidumbre e imprevisibilidad**

# ORGANIZACIÓN

- ¿Cómo nos organizamos?
- ¿Cuántos seremos?
- ¿Qué haremos?
- ¿Qué responsabilidades tendremos?
- ¿A quien reportaremos?
- ¿Quiénes nos reportan?

PUESTOS





# LA ORGANIZACIÓN

Es cualquier empresa humana que está creada para alcanzar los objetivos establecidos. Pueden ser empresas, organismos públicos, bancos, universidades, almacenes y comercio en general.





# TIPOS DE ORGANIZACIONES





# IMPORTANCIA DE LA ORGANIZACIÓN

Es de carácter continuo.

Es un medio a través del cual se establece la mejor manera de lograr los objetivos del grupo social.

Suministrar los métodos para que se pueda desempeñar las actividades, reduciendo los costos e incrementando la productividad.

Reduce o elimina la duplicidad de esfuerzos, al delimitar funciones y responsabilidades.



# CARACTERÍSTICAS DE LA ORGANIZACIÓN



Tienen propósitos, sirven a la sociedad y satisfacen necesidades económicas y sociales.

Cuentan con recursos financieros, materiales, instrumentos, información, conocimientos.

Se basan en las capacidades humanas de sus miembros.

Desarrollan las capacidades de sus integrantes.

Poseen estructuras formales .

Dividen el trabajo distribuyen las tareas entre las personas.

## Tipos tradicionales de organización

### Organización lineal

- Simple y antigua
- Se basa en el principio de unidad de mando
- Se debe seguir órdenes y ejecutar tareas

### Organización funcional

- Aplica el principio de la especialización de las funciones
- Se separa, distingue y especializa
- Especialización de todos los involucrados

### Organización línea-staff

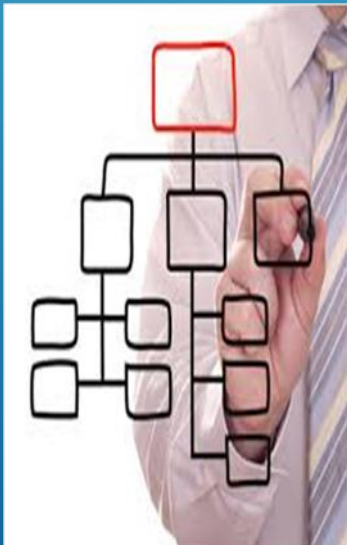
- La autoridad lineal se concentra en alcanzar objetivos principales de la empresa y la jerarquía de la organización
- Se delega la autoridad en servicios especializados se denomina asesoría o especialización técnica



# CARACTERÍSTICAS DE LA ORGANIZACIÓN



Es el proceso de elegir una estructura de tareas, responsabilidades y relaciones de autoridad dentro de las organizaciones.

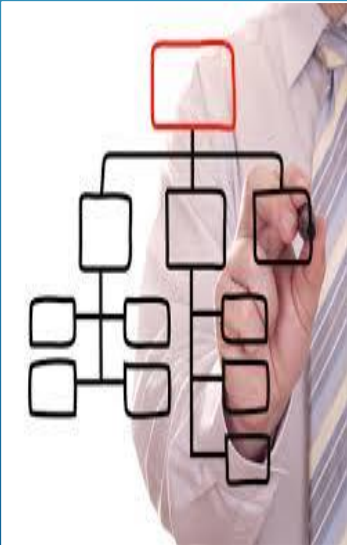


Un organigrama es una representación de la estructura interna de una organización, donde se indica la forma en que se interrelacionan diversas tareas o funciones.

# DISEÑO ORGANIZACIONAL



Es el proceso de elegir una estructura de tareas, responsabilidades y relaciones de autoridad dentro de las organizaciones.



Un organigrama es una representación de la estructura interna de una organización, donde se indica la forma en que se interrelacionan diversas tareas o funciones.

# PRINCIPIOS DE LA ORGANIZACIÓN

## Jerarquía Administrativa

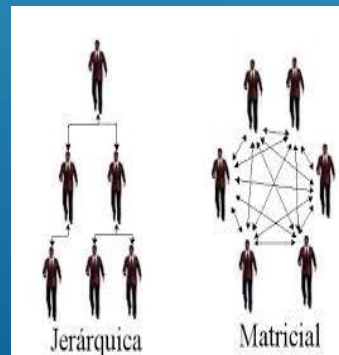
Garantiza que las personas ejecuten sus tareas de manera eficaz y eficiente.

## División de trabajo

Especialización del trabajo, grado de división y fragmentación de las organizaciones.

## Cadena Jerárquica

Línea de autoridad, e indica quien subordina a quien.



## Unidad de mando

Cada empleado debe subordinar o reportar a un supervisor.

## Principio de escalar

Líneas claramente definidas de autoridad y asesoría.



# TAMAÑO Y CICLO DE VIDA DE LAS ORGANIZACIONES



## •ETAPA DE NACIMIENTO

- SE INICIA EN EL INSTANTE EN QUE LOS SOCIOS COMIENZAN A DESARROLLAR SUS ACTIVIDADES.
- MOMENTO DE MÁXIMA INOVACIÓN.
- MÉTODOS DE DECISIÓN ALTAMENTE CENTRALIZADOS.



## •ETAPA DE INFANCIA

- SE FIDELIZAN LOS CLIENTES.
- SE ABREN NUEVOS MERCADOS.
- SE DESARROLLAN NUEVOS PRODUCTOS.



## ETAPA DE JUVENTUD

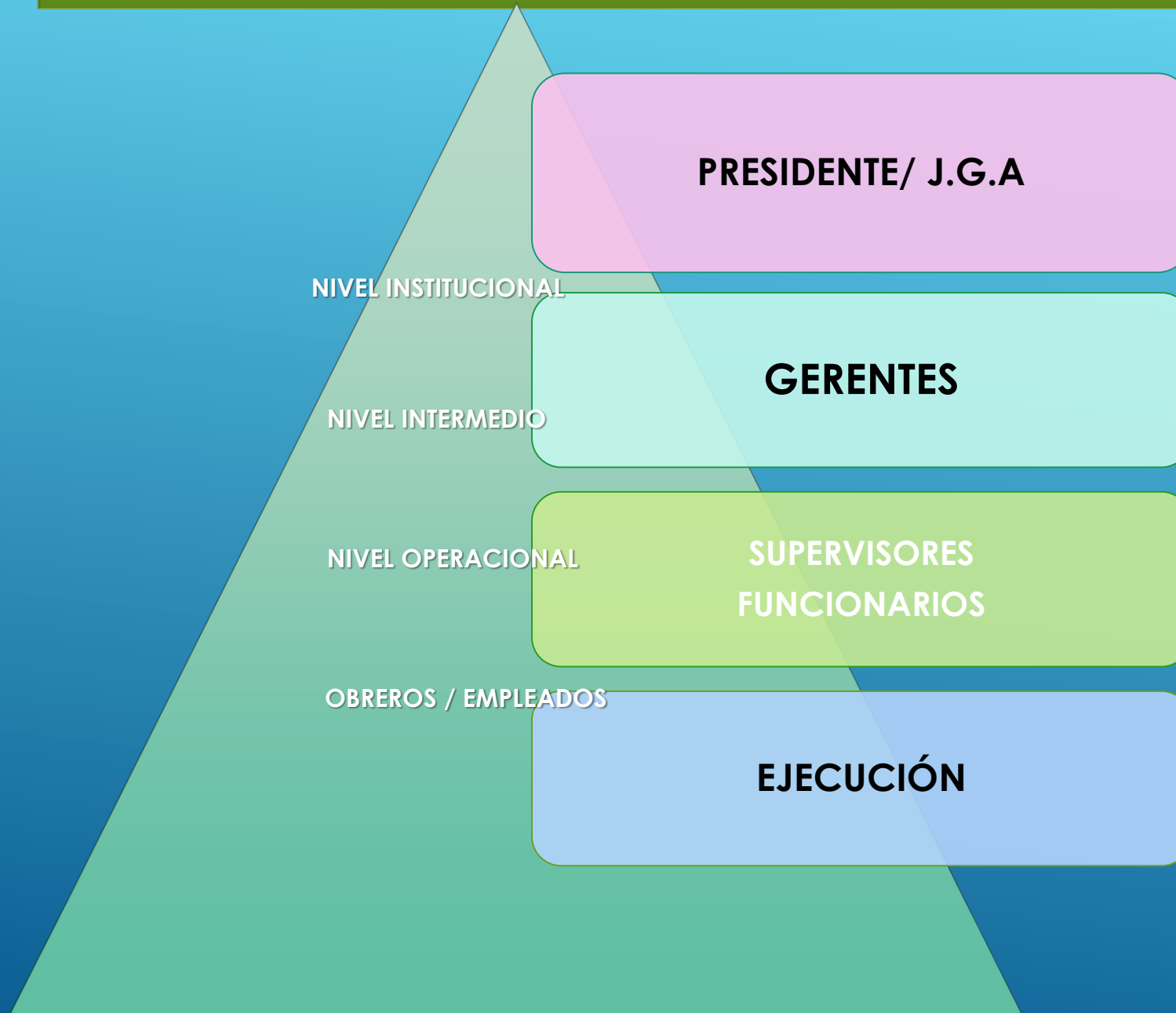
- GANAR ESTABILIDAD ORGANIZACIONAL.
- GANAR REPUTACIÓN Y DESARROLLO.
- INCREMENTO DE NÚMERO DE SOCIOS.
- SE IMPLEMENTA LA TECNOLOGÍA QUE SE VA A UTILIZAR.



## ETAPA DE MADUREZ

- SE ALCANZA EL TAMAÑO ÓPTIMO Y SE INICIA UNA COMPETENCIA.
- SE UTILIZA ESTRATEGIA DEFENSIVA.
- LA ESTRUCTURA DE LA EMPRESA SE AMPLIA Y SE HACE MÁS COMPLEJA.
- EL OBJETIVO ES LOGRAR LA EFICIENCIA.

# NIVELES JERÁRQUICOS DE LA ORGANIZACIÓN





# ADMINISTRACIÓN DE NIVELES JERÁRQUICOS DE LA ORGANIZACIÓN



## AUTORIDAD

Es el derecho formal y legítimo de tomar decisiones, impartir órdenes, disposiciones y asignar recursos para alcanzar objetivos organizacionales esperados.



## RESPONSABILIDAD

La responsabilidad consiste en asumir una actividad y responder plenamente por su cumplimiento.

La responsabilidad de un superior por los actos de sus subordinados es absoluta.



## DELEGACIÓN

La autoridad delegada a todos los gerentes individuales debe ser adecuada para asegurar su capacidad de cumplir los resultados esperados.

# ORGANIZACIONES JERÁRQUICAS

Se caracterizan por tener niveles administrativos y técnicos una jerarquía alargada, lo cual origina una configuración semejante a una pirámide.



Hay contacto con los subordinados y promueve unidades de trabajo con productividad y calidad.

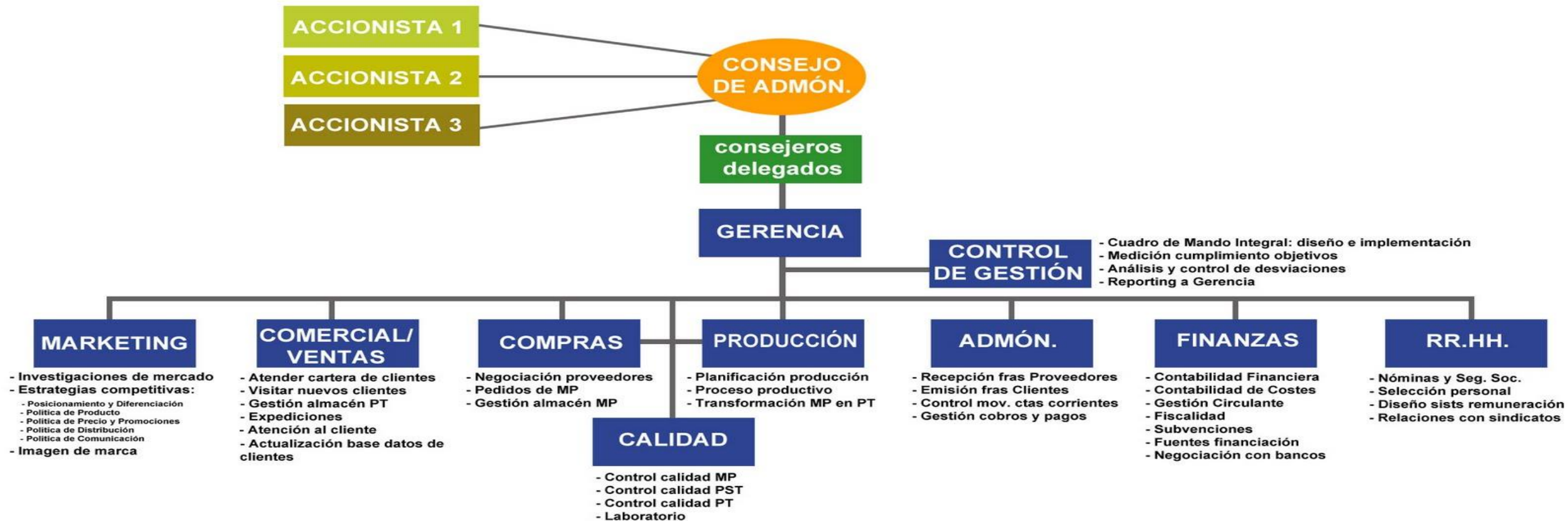


Existen oportunidades de ascenso, pues hay grados por cubrir en la escala jerárquica.



# ORGANIGRAMA

Esta representación gráfica de la estructura orgánica de una institución o de una de sus áreas y debe reflejar en forma esquemática la descripción de las unidades que la integran, su respectiva relación, niveles jerárquicos y canales formales de comunicación.



# METODOLOGÍA PARA ELABORAR UN ORGANIGRAMA

Se elabora en base de las funciones reales, mas no en función de las personas

Compendio de información y elaboración de una lista de funciones que cumple la empresa

Clasificación de las funciones por áreas, sean estas directivas, ejecutivas. Asesoras, operativas y de apoyo a auxiliares.

Agrupamiento de las áreas por unidades funcionales.

Diseño preliminar del organigrama con áreas funcionales para estudio y análisis con los representantes de la organización.

# LOS ORGANIGRAMAS DEMUESTRAN

Un elemento  
(figuras)

La estructura de la  
organización

Los aspectos más  
importantes de la  
organización

Las funciones

Las relaciones entre  
unidades  
estructurales

Los puesto de  
mayor y menor  
relevancia

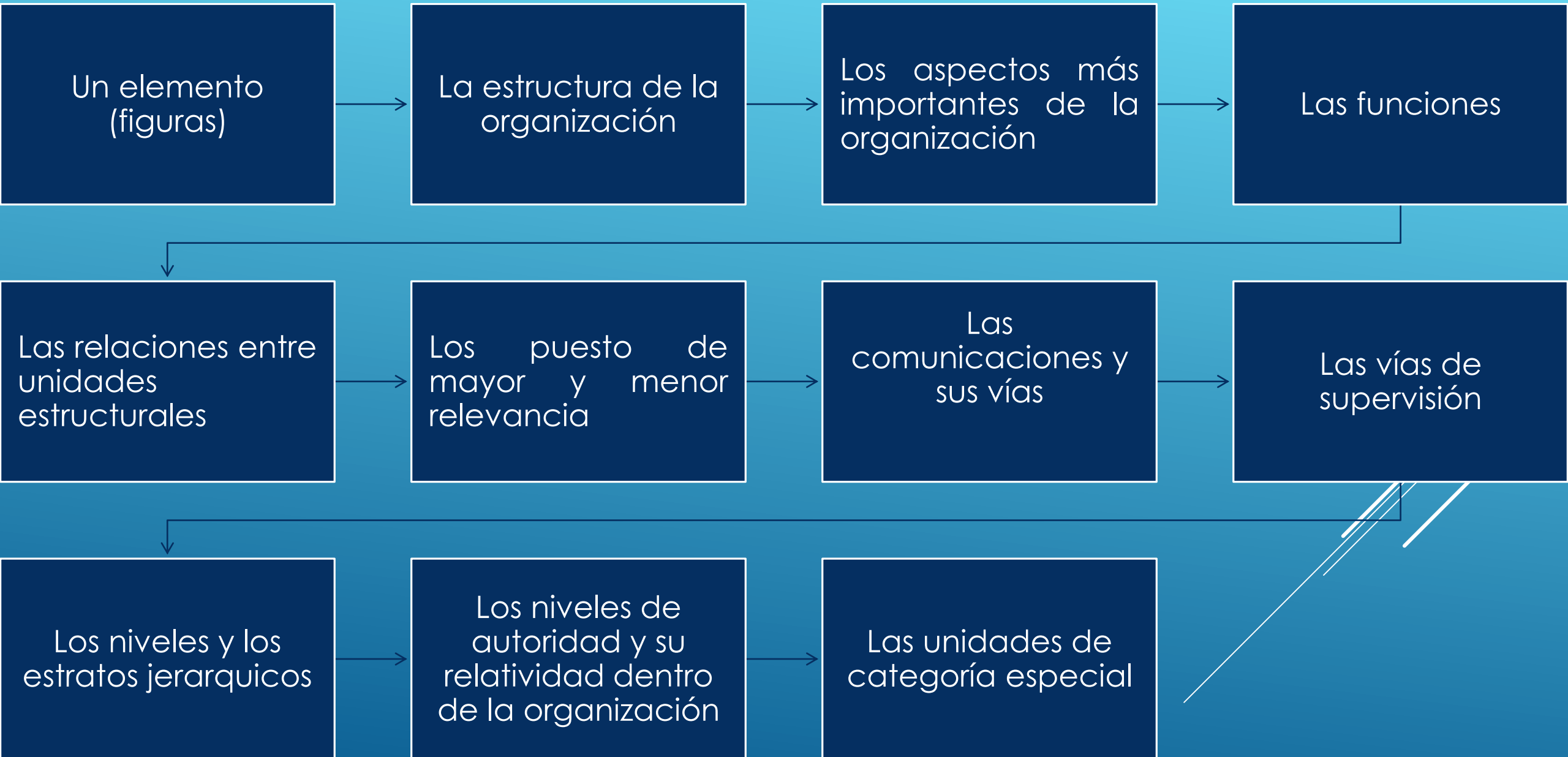
Las  
comunicaciones y  
sus vías

Las vías de  
supervisión

Los niveles y los  
estratos jerarquicos

Los niveles de  
autoridad y su  
relatividad dentro  
de la organización

Las unidades de  
categoría especial





# ORGANIGRAMA DE UNA EMPRESA NUEVA

Intercambio de ideas con los directivos de la empresa para tratar de plasmar en un dibujo lo que ellos quieren.

Luego graficar las unidades básicas y algunas secundarias, con la finalidad de integrar a futuro las funciones realmente necesarias.

Este grafico inicial facilita que los promotores de la nueva empresa visualicen sus ideas y vuelvan a capacitar sobre el propósito original que los llevo a pensar en su creación

Una vez que se haya dado cumplimiento a las fases iniciales, el administrador efectuara una presentación final al grupo de accionistas para que decidan si se crea o no la organización.

# CLASIFICACIÓN Y REPRESENTACIÓN DE LOS ORGANIGRAMAS

Existen muchos tipos de organigramas, pero a continuación les detallamos las mas utilizadas en las empresas.

## POR EL FIN

### ORGANIGRAMAS INFORMATIVOS

Dan una visión general del marco estructural de la organización y solo comprende las grandes unidades administrativas.

### ORGANIGRAMA ANALÍTICO

Es una herramienta fundamental para detectar los problemas de la organización y sugerir modificaciones del caso.

### ORGANIGRAMA INFORMAL

Es la forma como se encuentra organizada al momento en que el analista efectúa el levantamiento del organigrama.

### ORGANIGRAMA FORMAL.

Refleja la estructura de la organización que se encuentra dada por la ley constituida de cada unidad sea pública o privada.

# CLASIFICACIÓN DE LOS ORGANIGRAMAS POR SU FORMA

## ORGANIGRAMA VERTICAL

- Tradicional en las empresas y refleja un organigrama vertical, es decir a una situación piramidal
- Este organigrama visualiza las principales relaciones de la organización.
- Muestra diagrama mente las funciones y sus relaciones , con sus respectivos canales de autoridad

## ORGANIGRAMA HORIZONTAL

- Se caracteriza por la ubicación de unidades de mayor jerarquía a la izquierda y van desplazándose hacia la derecha.
- Los líneas de autoridad y responsabilidad se unen a los extremos laterales

## ORGANOGRAMA MIXTO

- Es la combinación de muchas ramificaciones las mas común es la Vertical – Horizontal.



# FUNCIONES DEL ORGANIGRAMA

## Para la ciencia y la administración

Sirve de asistencia y orientación de todas las unidades administrativas de la empresa al reflejar la estructura organizativa y sus características gráficas y actualizaciones.

### VENTAJAS DE UN ORGANIGRAMA

Puede apreciarse a simple vista la estructura general y las relaciones de trabajo en la compañía.

Indica sus puntos fuertes y débiles.

Sirve como historia de los cambios, instrumentos de enseñanza y medio de información al público acerca de las relaciones de trabajo de la compañía.

Indica a los administradores y al personal nuevo la forma como se integran a la organización.

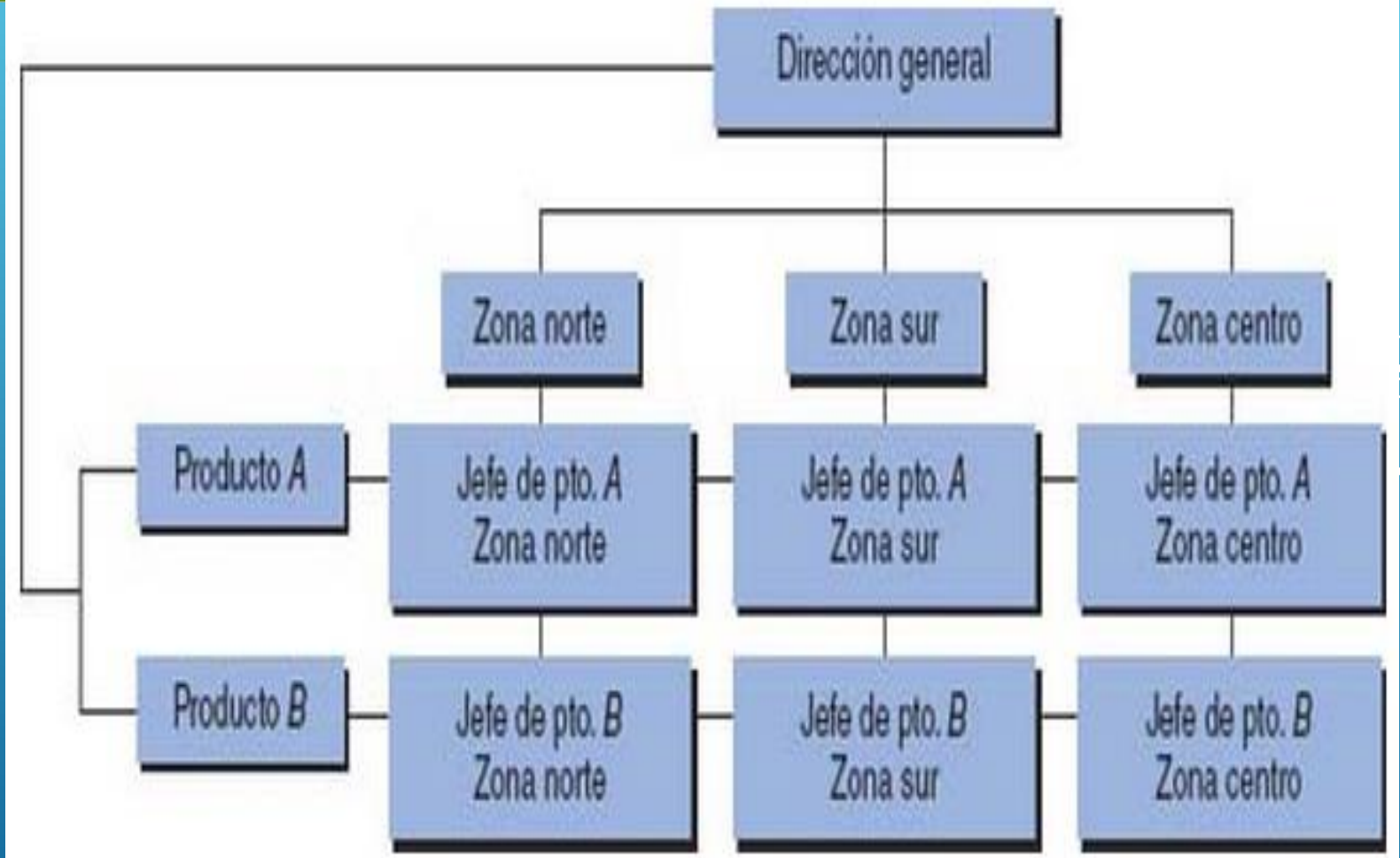
### DESVENTAJAS DE UN ORGANIGRAMA

Muestran solamente las relaciones formales de autoridad dejando por fuera muchas relaciones informales significativas y las relaciones de información.

No señalan el grado de autoridad disponible a distintos niveles, aunque sería posible construirlo con líneas de diferentes intensidades para indicar diferentes grados.

# ORGANIGRAMA DIVISIONAL

Los departamentos se agrupan en divisiones separadas y autosuficientes basada en un producto, proyecto, programa o región geográfica común. Se basa en diversas habilidades conjuntas y no en habilidades semejantes.



# ORGANIZACIONES APLANADAS

Se caracterizan por tener pocos niveles administrativos y técnicos, jerarquía baja, y por ende la comunicación es más rápida.

Especialización horizontal: en unidades organizacionales se da la división de trabajo, por ejemplo departamentos y divisiones.

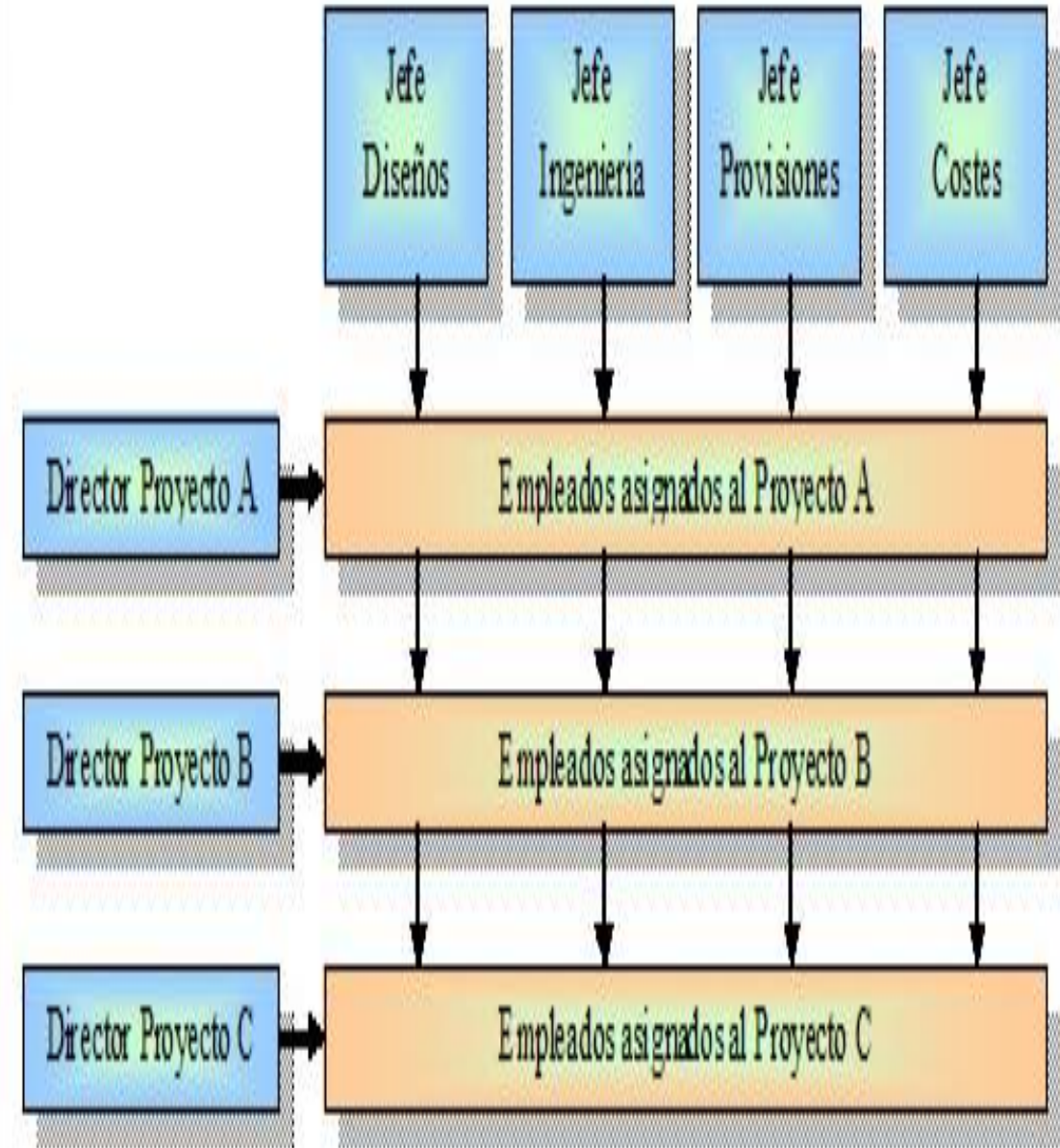
Especialización vertical: la división del trabajo se da en escalas jerárquicas, que determinan la jerarquía administrativa.



# ORGANIGRAMA MATRICIAL

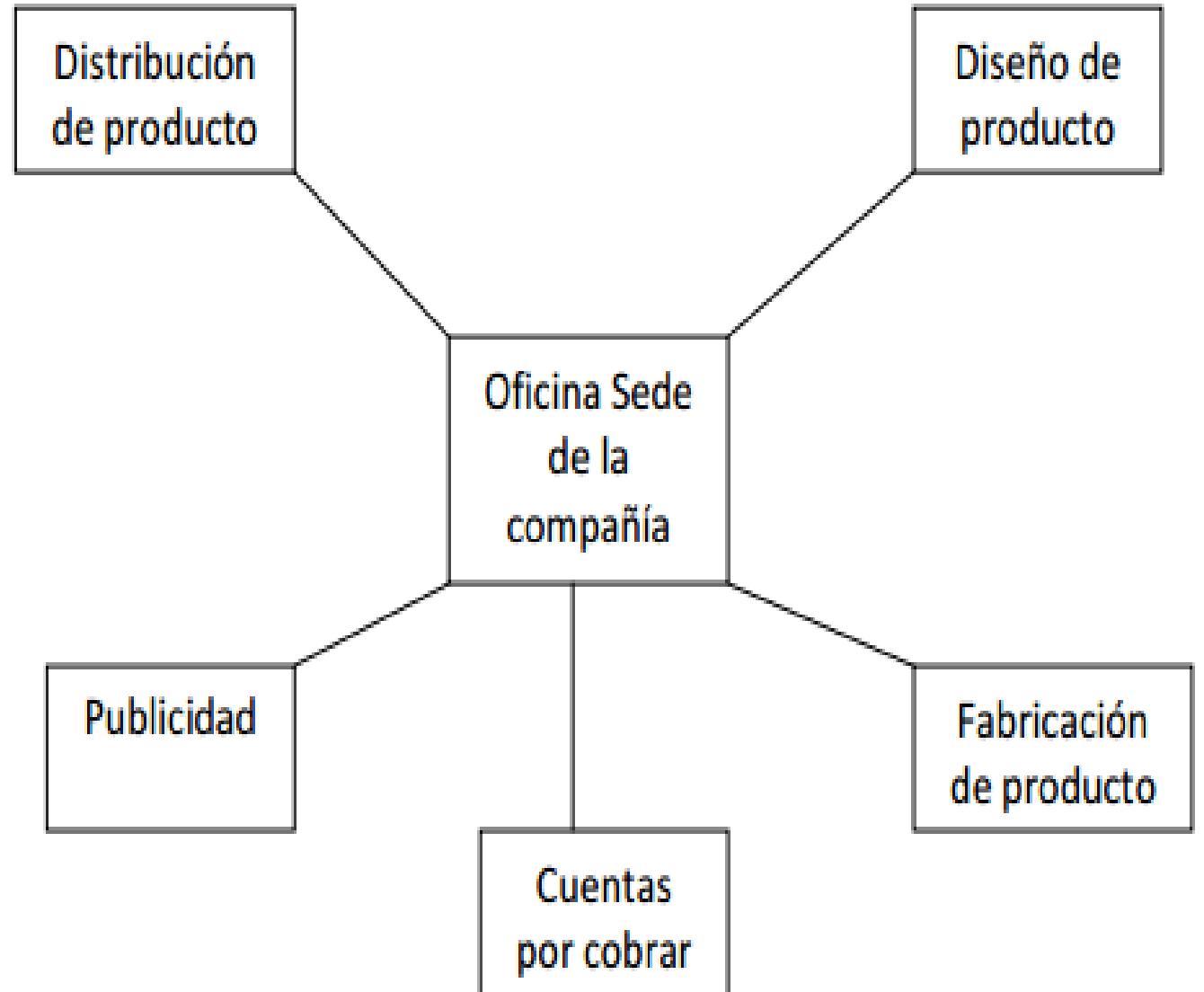
Es la combinación de la departamentalización funcional y divisional en la misma estructura organizacional.

La jerarquía funcional de autoridad se sitúa en la columna vertical mientras que la jerarquía divisional de autoridad se sitúa en la columna horizontal.



# ORGANIGRAMA DE REDES

La estructura en red indica que la organización separa sus principales funciones en compañías distintas conectadas a través de una pequeña organización central. Cada departamento trabaja por separado pero están conectadas electrónicamente a la oficina central.





# ORGANIGRAMA DE REDES

## ORGANIZACIONES HIBRIDAS

- Estas organizaciones adoptan diferentes tipos de departamentalización que son: funcional, divisional, matricial, etc.



## ORGANIZACIONES VIRTUALES

- En el mundo actual tenemos empresas virtuales, bancos virtuales, dinero virtual etc.
- La moderna tecnología, las dimensiones de tiempo y espacio tienden a la instantaneidad y a la virtualidad.



Estructura de reglas de la organización virtual

Fuente: Zimmermann, citado por Criado Fernández Mar. op. cit. página 358



# ORGANIGRAMA DE EQUIPOS

Son usados en diferentes empresas para delegar autoridad y transferir la responsabilidad a los niveles mas bajos a través de la creación de equipos, capaces de obtener el compromiso de los trabajadores.

DIRECTOR  
GENERAL

EQUIPO  
1

EQUIPO  
2

EQUIPO  
3

EQUIPO  
4

## EQUIPOS MULTIFUNCIONALES

- Constan de empleados de varios departamentos funcionales que se agrupan en equipos para resolver problemas mutuos.
- Los miembros se subordinan a sus departamentos funcionales y se reportan al líder elegido por el equipo.

## EQUIPOS PERMANENTES

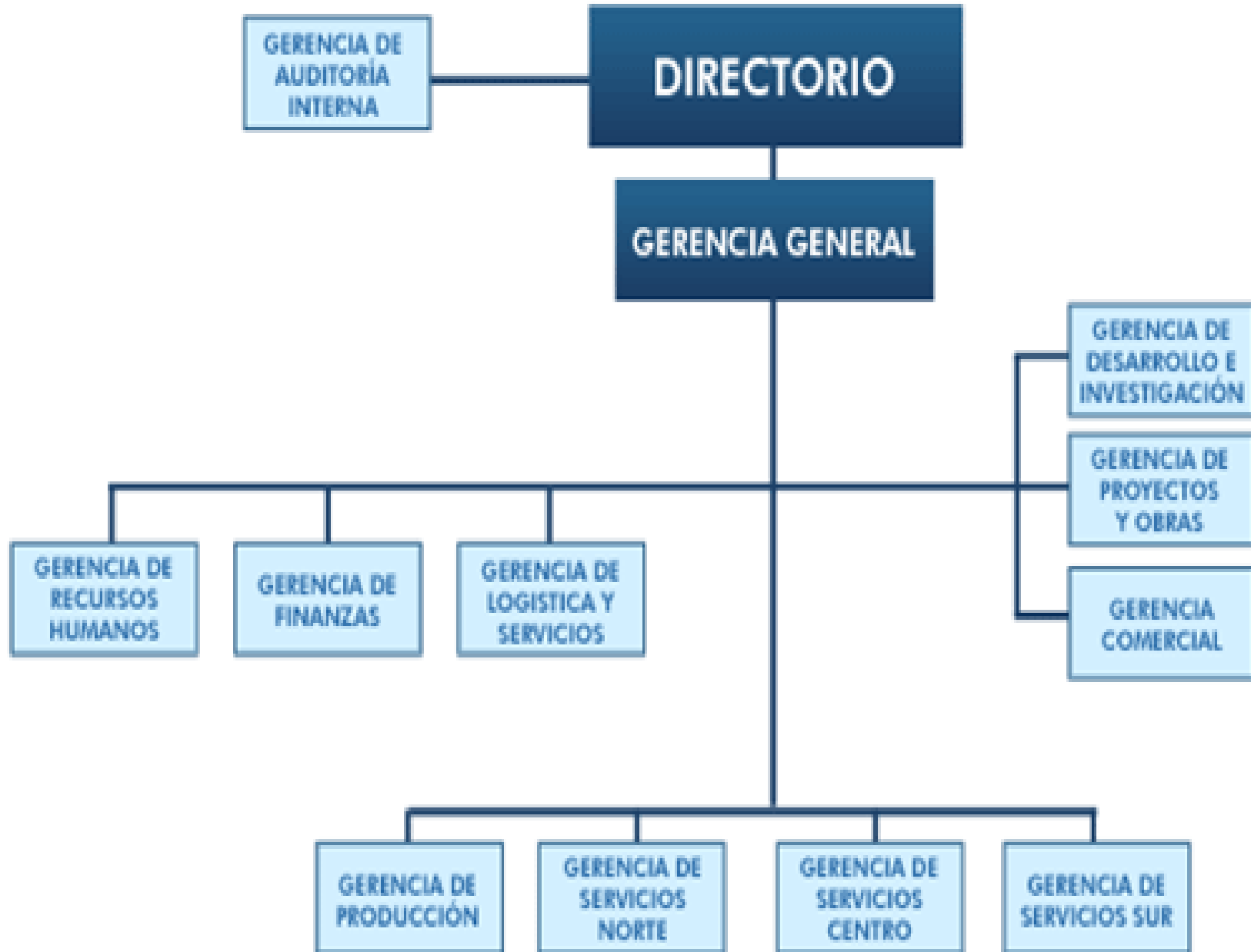
- Funcionan como un departamento formal dentro de la organización.
- Trabajan juntos y se subordinan al mismo supervisor.

# ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL

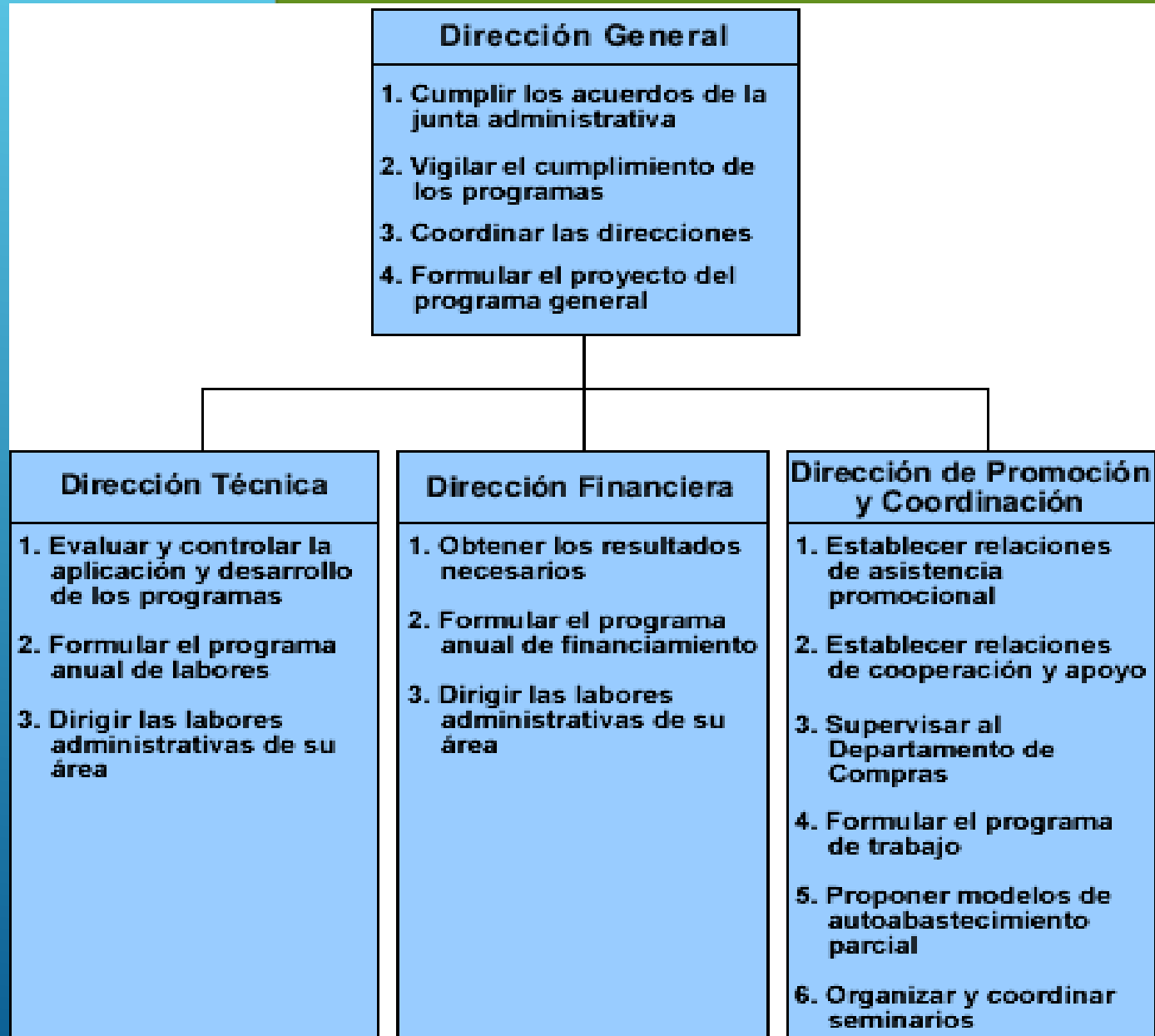
Las personas se agrupan en departamentos por habilidades semejantes y actitudes comunes de trabajo.

Es el tipo más común de departamentalización.

Por ejemplo departamento de contabilidad, compras, ingeniería o finanzas.



# ORGANIGRAMA FUNCIONAL



Este tipo de organigramas detallan las funciones básicas y principales, donde al detallar empieza por la parte más importante y luego las de menos importancia. También se determina lo que se hace pero no como se debe hacer.

# ORGANIGRAMA POSICIONAL

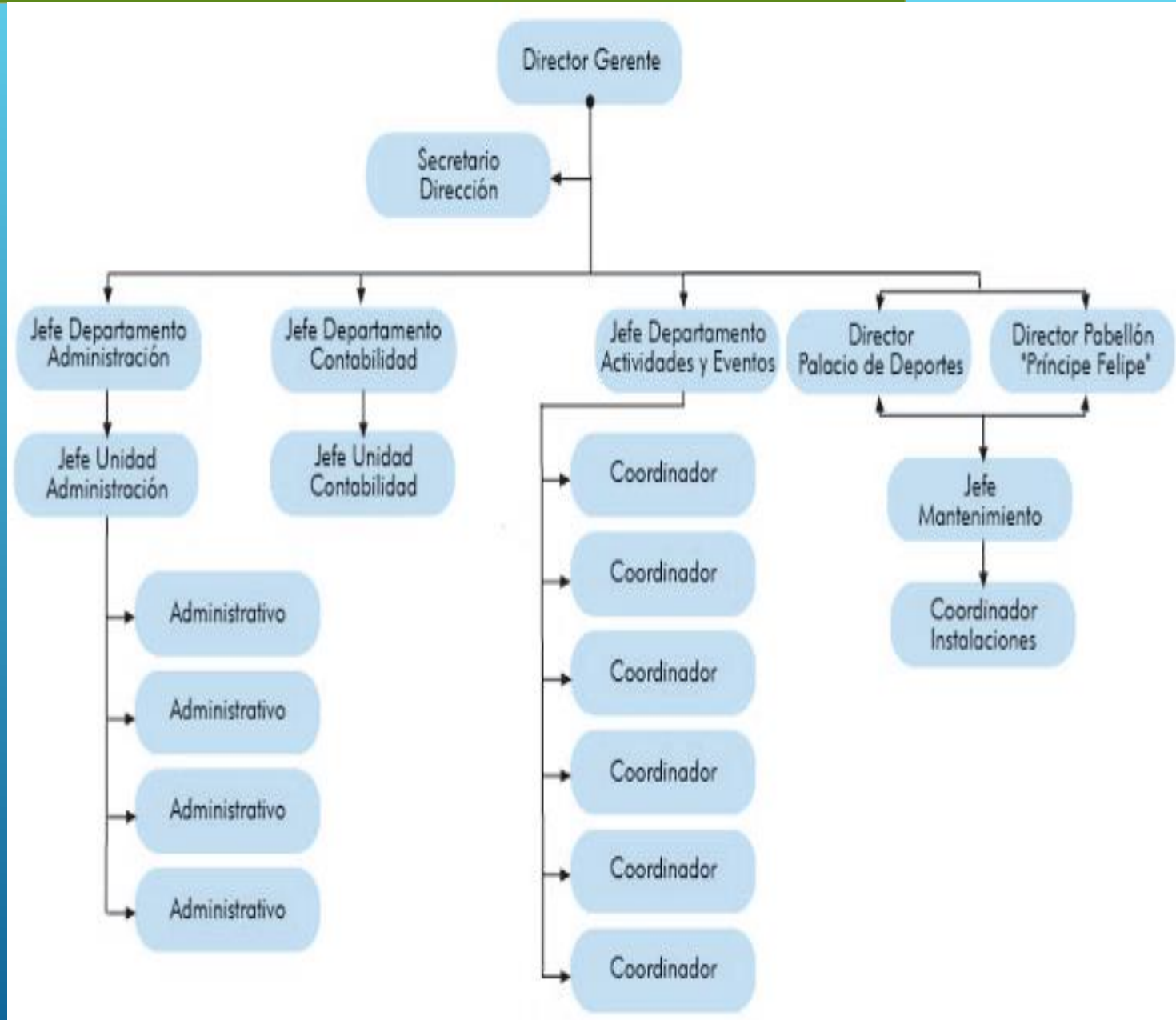
Indican las necesidades en cuanto a puestos y el número de plazas existentes o necesarias para cada unidad consignada. También se incluyen los nombres de las personas que ocupan las plazas



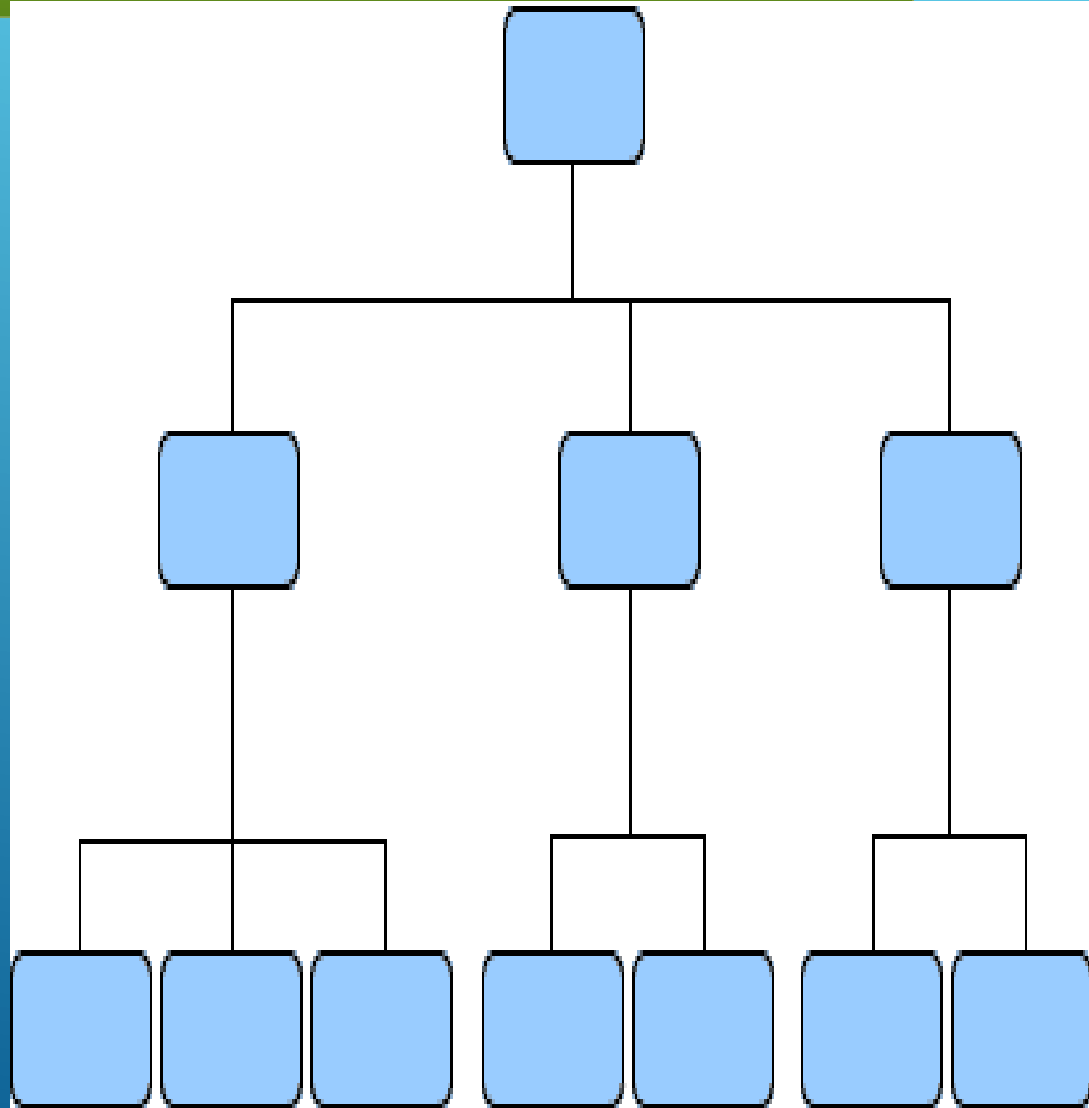
# ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL

Es la que representa un esquema básico de una organización,,

Permite conocer unidades administrativas y técnicas con su relación de dependencia.

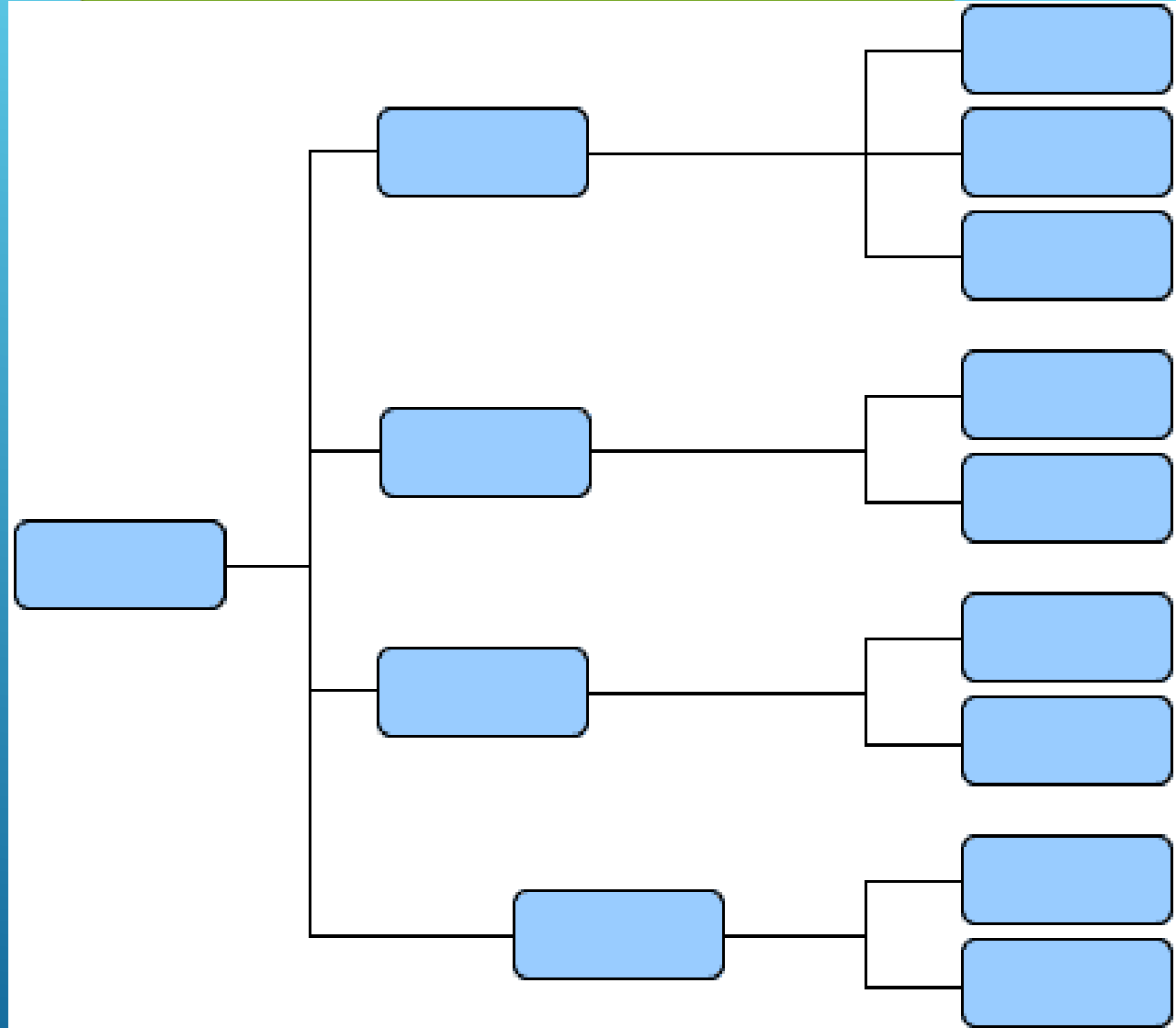


# ORGANIGRAMA VERTICAL



Fuente Consultada: Organización de Empresas, de Enrique B. Franklin [2]

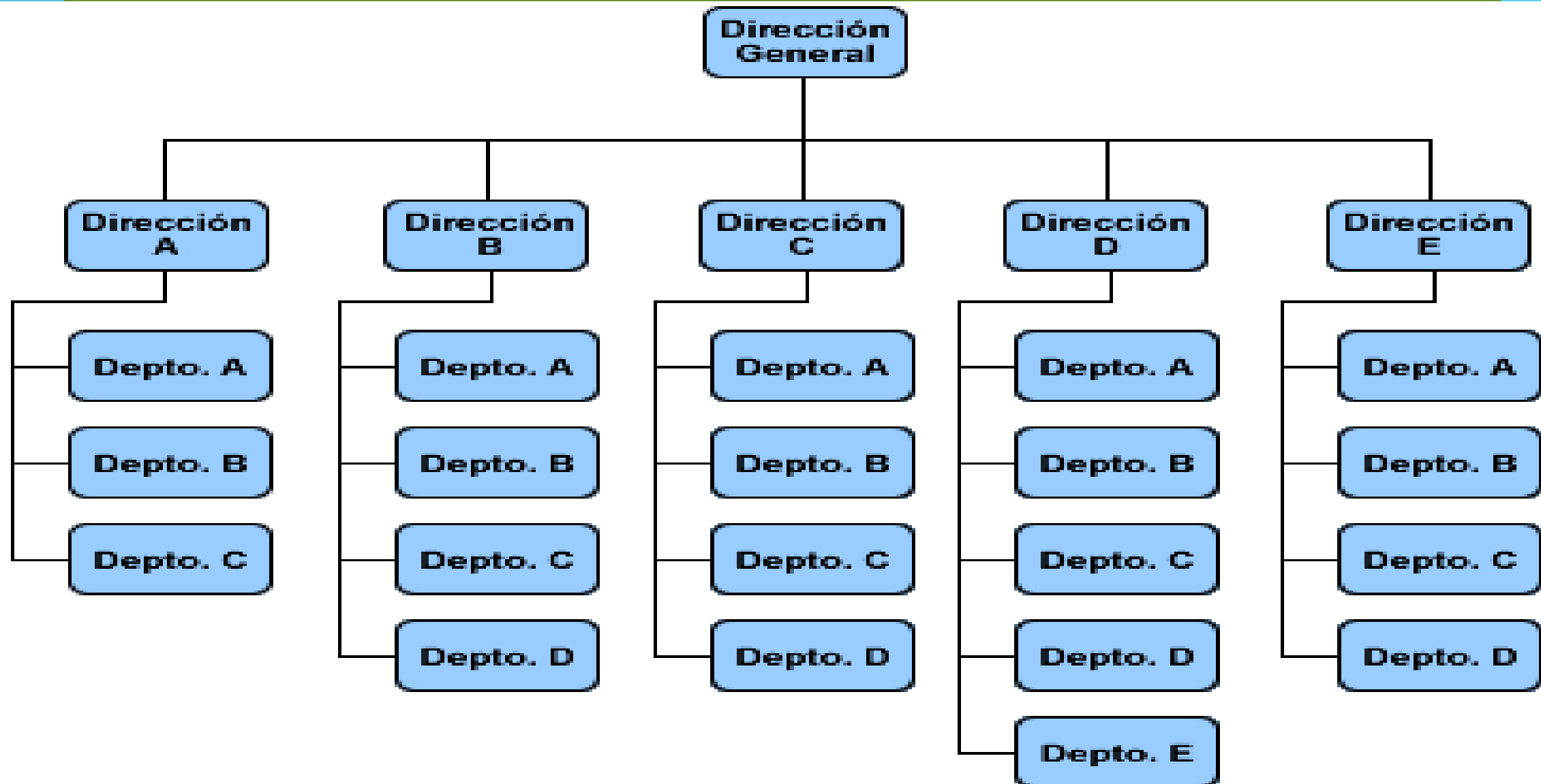
# ORGANIGRAMA HORIZONTAL



Fuente: Organización de Empresas, de Enrique B. Franklin [2]



# ORGANIGRAMA MIXTO



# BIBLIOGRAFÍA:

- BERNAL, César, Introducción a la Administración de las Organizaciones, PEARSON, PRENTICE, HALL, Primea Edición, Colombia, 2007. Biblioteca UTI, 197.
- KOONTZ, WERICH, CANNICE, Administración Una Perspectiva Global y Empresarial Décima Tercera Edición, Editorial McGraw Hill, México DF, 2008. Biblioteca UTI, 2763.
- CHIAVENATO, Idalberto. Administración en los Nuevos Tiempos, McGraw-Hill Interamericana S.A., Bogotá, Colombia, 2002.
- ISED, Guía Administración II, Ecuador, 2012.
- ROBBINS, Stephen y COULTER, Mary. Administración, Octava edición, PEARSON Educación de México, S.A. de C.V., México, 2005, p.433.