
ORGANIZACIÓN

Licda. Msc. Evelyn Morales Ruiz

ORGANIZACION

- Las **organizaciones** son sistemas sociales diseñados para lograr metas y objetivos por medio de los recursos humanos o de la gestión del talento humano (CAPITAL INTELECTUAL) y de otro tipo. Están compuestas por subsistemas interrelacionados que cumplen funciones especializadas. También se definen como un convenio sistemático entre personas para lograr algún propósito específico. Las Organizaciones son el objeto de estudio de la Ciencia de la Administración, y a su vez de algunas áreas de estudio de otras disciplinas como la Sociología, la Economía y la Psicología.

CARACTERISTICAS PRINCIPALES

- ❑ Reglas explícitas
- ❑ Grado de formalización
- ❑ La organización se da en un espacio, tiempo y cultura determinada
- ❑ Presenta conductas recurrentes
- ❑ La organización es básicamente orden
- ❑ Se orientan a una finalidad

CLASIFICACIÓN

Localización:

- ❑ Multinacional – internacional.
- ❑ Nacional.
- ❑ Local o regional.

Producción:

- ❑ Bienes.
- ❑ Servicios.

Propiedad:

- ❑ Pública.
- ❑ Privada.
- ❑ Mixta.

Grado de integración:

- ❑ Totalmente integrada.
- ❑ Parcialmente integrada.

Actitud frente a los cambios:

- ❑ Rígido.
- ❑ Flexible.



CLASIFICACIÓN

Finalidad:

- ❑ con fin de lucro.
- ❑ Sin fin de lucro.

Actividad:

- ❑ comercial.
- ❑ industrial.
- ❑ de servicio.

Estructura:

- ❑ formales.
- ❑ Informales.

Tamaño:

- ❑ grande.
- ❑ Mediana.
- ❑ Pequeña.
- ❑ Micro emprendimiento



RECURSOS DE LA ORGANIZACION

- ❑ Dinero para adquirir los recursos.
- ❑ Materias primas o insumos que se transforman en un proceso y se convierte en productos denominados bienes o servicios.
- ❑ Inmuebles, instalaciones y rodados necesarios para llevar a cabo el proceso productivo y las actividades.
- ❑ Maquinaria y herramientas utilizadas en el proceso productivo.

RECURSOS DE LA ORGANIZACION

- ❑ Recursos humanos es el elemento activo (dueños, accionistas, socios, trabajadores).
- ❑ Recursos naturales, tierra, agua, aire, gas, y energía en todas sus formas (electricidad, solar, hídrica, combustible).
- ❑ Recursos tecnológicos, medios para lograr un objetivo, son los modos de obrar, hacer o producir (métodos, técnicas y procedimientos utilizados en la organización).
- ❑ Recursos cognitivos, ideas conocimientos, información originadas en el intelecto humano y en el avance tecnológico y científico.
- ❑ Recursos intangibles, marcas, nombres y prestigio, para acceder y posicionarse en el mercado.

DIFERENCIA

- ❑ **¿Qué es Organización?**
- ❑ **Es un conjunto de cargos cuyas reglas y normas de comportamiento, deben sujetarse a todos sus miembros y así, valerse el medio que permite a una empresa alcanzar determinados objetivos.**
- ❑ **¿Qué es Estructura Organizacional?**
- ❑ **La estructura organizacional es un medio del que se sirve una organización cualquiera para conseguir sus objetivos con eficacia.**

□ **Organización Lineal**

- **Es la estructura más simple y más antigua, esta basada en la organización de los antiguos ejércitos y en la organización eclesiástica medieval.**
- **Características De La Organización Líneal: Rígida, rigurosa, formal, sin cambios.**

□ **Organización Funcional**

- **Es el tipo de estructura organizacional, que aplica el principio funcional o principio de la especialización de las funciones para cada tarea.**
- **Características De La Organización Funcional: Es la más utilizada, amoldable.**

□ **Organización De Tipo Línea-Staff**

- **Es el resultado de la combinación de la organización lineal y la funcional para tratar de aumentar las ventajas de esos dos tipos de organización y reducir sus desventajas formando la llamada organización jerárquica-consultiva.**

ERRORES

- ❑ Los errores en la organización repercuten inevitablemente en toda la empresa, estos son causados por gerentes con falta de pericia o falta de saber administrar.



ERRORES

- ❑ **Organización inadecuada:** Muchas organizaciones han planeado bien, pero siguen constituyéndose con el mismo organigrama que era funcional años atrás, así también con el mismo personal, porque suele pensarse que los empleados originales son un bien para la organización. (empleados con mucha experiencia pero sin estudios)

-
- **Relaciones confusas:** La falta de claridad en las relaciones organizacionales da lugar a fricciones, e ineficiencias, cuando existe confusión en autoridad y responsabilidad es porque los objetivos de la empresa no son claros. (puestos interinos)



-
- ❑ **Renuencia a Delegar Autoridad:** El miedo de delegar autoridad, es por incertidumbre profesional (robo de puesto).
 - ❑ **Desequilibrio en la Autoridad:** Cuando el exceso de autoridad se pierde en la línea de organización (dos jefes)

-
- ❑ **Confusión con líneas organizacionales:** La información confidencial debe ser manejada correctamente (la información genera poder en líneas que no lo tienen)
 - ❑ **Autoridad sin responsabilidad:** La autoridad se delega, la responsabilidad se comparte.



-
- ❑ **Negligencia de Staff:** Confunden el espacio organizacional que se les permite. (toman decisiones)
 - ❑ **Mala autoridad funcional:** Cuando el Staff tiene aciertos, se confunde la autoridad.
 - ❑ **Gerentes y Empleados con la misma autoridad:** Cuando la delegación de responsabilidad es excesiva.

-
- ❑ **Función departamental:** La cultura organizacional debe ser rígida desde el principio, cada departamento debe ser responsable únicamente de su ejecución, no deberán atender asuntos de otros departamentos (chismes)

ERRORES DELIVERADOS PARA OBTENER EXITO

- En otro clásico de la Escuela de Harvard, y la Dirección de Empresas de J. Sterling Livingston hace referencia a los errores deliberados como el Modelo del Fracaso para obtener el éxito; según Livingston, los principales ingredientes son el entusiasmo y el interés por parte del jefe, por otra parte el desánimo, las bajas expectativas y la falta de implicación de los ejecutivos conducen al escaso rendimiento de los empleados perpetuado por la baja autoestima; Cuando un ejecutivo trata a su fuerza de ventas como a unos súper vendedores, estos tratan de ajustarse a dicha imagen e intentan hacer todo aquello que saben que se espera que hagan los súper vendedores.

- ❑ Pero cuando el mismo directivo trata a los vendedores, con un bajo desempeño, como a vendedores que no tienen posibilidad de éxito, entonces esta expectativa negativa se convierte también en una profecía de cumplimiento inducido, provocado o infundido. Aquellos vendedores que aún no han conseguido el triunfo, encuentran grandes dificultades para sostener su propia imagen y su autoestima.



MANUALES ADMINISTRATIVOS



MANUALES ADMINISTRATIVOS

- En toda empresa es evidente la necesidad de contar con un programa de revisión constante sobre los sistemas, métodos y procedimientos en la ejecución operativa que permita descubrir, evaluar y corregir desviaciones de los planes originales.



CONCEPTO DE MANUALES

- Es un conjunto de documentos que partiendo de los objetivos fijados señala la secuencia lógica y cronológica de una serie de actividades para lograrlos.
- Ventajas:
 - Mantienen una sólida planificación.
 - Comprensión del plan.
 - Facilitan la resolución de problemas.
 - Facilitan la reestructuración.
 - Son guías eficaces del personal.
 - Evitan errores de organización.
 - Evolucionan puestos.
 - Son guía de adiestramiento.

-
- Desventajas:
 - En empresas pequeñas no los ejecutan.
 - La implementación es costosa.
 - Tienden a la rigidez.
 - Deben ser modificados constantemente.
 - Deben reproducirse.
 - Los Gerentes deben conocer los manuales perfectamente.

CLASIFICACION DE MANUALES

▣ POR SU ALCANCE:

- Generales
- Departamentales
- De puestos de aplicación individual

▣ POR SU CONTENIDO:

- De historia de la empresa
- De organización
- De objetivos y políticas
- De procedimientos
- De contenido múltiple

-
- Por su función específica o área de actividades:
 - De personal
 - De ventas
 - De producción
 - De finanzas
 - Generales
 - De bienvenida
 - Otras funcionales

CONTENIDO DE UN MANUAL

- ❑ Identificación
- ❑ Índice
- ❑ Introducción
- ❑ Antecedentes
- ❑ Legislación o base legal
- ❑ Atribuciones
- ❑ Objetivo
- ❑ Estructura orgánica
- ❑ Organigrama
- ❑ Funciones
- ❑ Glosario
- ❑ Comentarios.

TIPOS DE MANUALES

- ▣ Entre los elementos más eficaces para la toma de decisiones en la administración se destaca lo relativo a los manuales administrativos, puesto que ayudan al capital intelectual en el adiestramiento.



MANUALES

- ▣ Los manuales administrativos son documentos que sirven como medios de comunicación y coordinación que permiten registrar y transmitir en forma ordenada y sistemáticas la información de una organización

OTRO ENFOQUE DE MANUAL

- "Un folleto, libro, carpeta, etc., en los que de una manera fácil de manejar (manuable) se concentran en forma sistemática, una serie de elementos administrativos para un fin
- concreto: orientar y uniformar la conducta que se presenta entre cada grupo humano en la empresa". **A. Reyes Ponce**

MANUAL COMO MEDIO DE COMUNICACION

- ❑ La tarea de elaborar manuales administrativos se considera como una función de
- ❑ mantener informado al personal clave de los deseos y cambios en las actitudes de la
- ❑ dirección superior, al delinear la estructura organizacional y poner las políticas y
- ❑ procedimientos en forma escrita y permanente. Un manual correctamente redactado
- ❑ puede ser un valioso instrumento administrativo.
- ❑ En esencia, los manuales administrativos representan un medio de comunicación de las
- ❑ decisiones administrativas, y por ello, que tiene como propósito señalar en forma
- ❑ sistemática la información administrativa

OBJETIVOS

- a) Instruir a la persona, acerca de aspectos tales como: objetivos, funciones, relaciones, políticas, procedimientos , normas, etc.
- b) Precisar las funciones y relaciones de cada unidad administrativa para deslindar responsabilidades, evitar duplicidad y detectar omisiones.
- c) Coadyuvar a la ejecución correcta de las labores asignadas al personal, y propiciar la uniformidad en el trabajo.
- d) Servir como medio de integración y orientación al personal de nuevo ingreso, facilitando su incorporación a las distintas funciones operacionales.
- e) Proporcionar información básica para la planeación e implementación de reformas administrativas

OBJETIVOS

- f) Permite conocer el funcionamiento interno por lo que respecta a descripción de tareas, ubicación, requerimientos y a los puestos responsables de su ejecución.
- g) Auxilian en la inducción del puesto y al adiestramiento y capacitación del personal ya que describen en forma detallada las actividades de cada puesto.
- h) Sirve para el análisis o revisión de los procedimientos de un sistema.
- i) Interviene en la consulta de todo el personal.
- j) Que se desee emprender tareas de simplificación de trabajo como análisis de tiempos, delegación de autoridad, etc.
- k) Para establecer un sistema de información o bien modificar el ya existente.

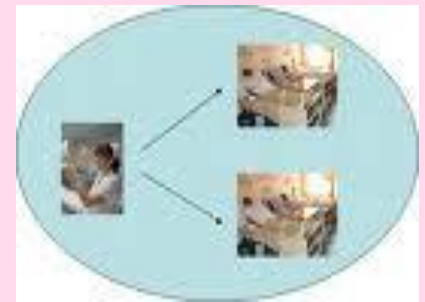


OBJETIVOS

- I) Para uniformar y controlar el cumplimiento de las rutinas de trabajo y evitar su alteración arbitraria.
- II) Determina en forma mas sencilla las responsabilidades por fallas o errores.
- m) Facilita las labores de auditoria, evaluación del control interno y su evaluación.
- n) Aumenta la eficiencia de los empleados, indicándoles lo que deben hacer y como deben hacerlo.
- o) Ayuda a la coordinación de actividades y evitar duplicidades.
- p) Construye una base para el análisis posterior del trabajo y el mejoramiento de los sistemas, procedimientos y métodos

VENTAJAS

- ❑ 1. Logra y mantiene un sólido plan de organización.
- ❑ 2. Asegura que todos los interesados tengan una adecuada comprensión del plan general y de sus propios papeles y relaciones pertinentes.
- ❑ 3. Facilita el estudio de los problemas de organización.
- ❑ 4. Sistematiza la iniciación, aprobación y publicación de las modificaciones necesarias en la organización.
- ❑ 5. Sirve como una guía eficaz para la preparación, clasificación y compensación del personal clave.
- ❑ 6. Determina la responsabilidad de cada puesto y su relación con los demás de la organización.
- ❑ 7. Evita conflictos jurisdiccionales y la yuxtaposición de funciones.
- ❑ 8. Pone en claro las fuentes de aprobación y el grado de autoridad de los diversos niveles



DESVENTAJAS

- ❑ 1. Muchas compañías consideran que son demasiado pequeñas para necesitar un manual que describa asuntos que son conocidos por todos sus integrantes.
- ❑ 2. Algunas consideran que es demasiado caro, limitativo y laborioso preparar un manual y 1 día.
- ❑ 3. Existe el temor de que pueda conducir a una estricta reglamentación y rigidez.
- ❑ 4. Su deficiente elaboración provoca serios inconvenientes en el desarrollo de las operaciones.
- ❑ 5. El costo de producción y actualización puede ser alto.
- ❑ 6. Si no se actualiza periódicamente, pierde efectividad.
- ❑ 7. Incluye solo aspectos formales de la organización, dejando de lado los informales, cuya vigencia e importancia es notorio para la misma.
- ❑ 8. Muy sintética carece de utilidad: muy detallada los convierte en complicados

MANUAL SEGÚN LA ORGANIZACION

Entre los elementos más eficaces para la toma de decisiones en la administración, destacan el relativo a los manuales administrativos, ya que facilitan el aprendizaje de la organización, por una parte, y por la otra, proporcionan la orientación precisa que requiere la acción humana en las unidades administrativas, fundamentalmente a nivel operativo o de ejecución, pues son una fuente de información en las cuales se trata de mejorar y orientar los esfuerzos de un empleado, para lograr la realización de las tareas que se le han encomendado. Depende de la información de las necesidades de cada institución o empresa privada, para saber con qué tipo de manuales se debe contar. Se hace la aclaración de que pueden abarcar dichos manuales a toda la empresa: una dirección, un departamento, una oficina, sección, una mesa, un puesto, etcétera.

POR SU CONTENIDO

- ❑ **Manual de Historia:** Su propósito es proporcionar información histórica sobre el
- ❑ organismo: sus comienzos, crecimiento, logros, administración y posición actual. Esto le
- ❑ da al empleado un panorama introspectivo de la tradición y filosofía del organismo. Bien
- ❑ elaborado y aplicado contribuye a una mejor comprensión y motiva al personal a sentir
- ❑ que pertenece y forma parte de la organización.

- ❑ **Manual de organización:** Su propósito es exponer en forma detallada la estructura
- ❑ organizacional formal a través de la descripción de los objetivos, funciones, autoridad y
- ❑ responsabilidad de los distintos puestos, y las relaciones

□ ***Manual de políticas:***

Consiste en una descripción detallada de los lineamientos a seguir en la toma de decisiones para el logro de los objetivos. El conocer de una organización proporciona el marco principal sobre el cual se basan todas las acciones.

Una adecuada definición de políticas y su establecimiento por escrito, permite:

- a) Agilizar el proceso de toma de decisiones
- b) Facilitar la descentralización, al suministrar lineamientos a niveles intermedios.
- c) Servir de base para una constante y efectiva revisión.

Puede elaborarse manuales de políticas para funciones operacionales tales como:

producción, ventas, finanzas, personal, compras, etc

Manual de procedimientos: Es la expresión analítica de los procedimientos administrativos a través de los cuales se canaliza la actividad operativa del organismo.

Este manual es una guía (como hacer las cosas) de trabajo al personal y es muy valiosa para orientar al personal de nuevo ingreso. La implementación de este manual sirve para aumentar la certeza de que el personal utiliza los sistemas y procedimientos administrativos prescritos al realizar su trabajo

POR SU FUNCION ESPECIFICA

Manual de producción: Consiste en abarcar la necesidad de interpretar las instrucciones en base a los problemas cotidianos tendientes a lograr su mejor y pronta solución.

La necesidad de coordinar el proceso de fabricación (fabricación, inspección, ingeniería industrial, control de producción), es tan reconocida, que en las operaciones de fabricación, los manuales se aceptan y usan ampliamente.

Manual de compras: El proceso de comprar debe estar por escrito; consiste en definir el alcance de compras, definir la función de comprar, los métodos a utilizar que afectan sus actividades.

Manual de ventas: Consiste en señalar los aspectos esenciales del trabajo y las rutinas de información comprendidas en el trabajo de ventas (políticas de ventas, procedimientos, controles, etc.). Al personal de ventas es necesario darle un marco de referencia para tomar decisiones cotidianas

Manual de Finanzas: Consiste en asentar por escrito las responsabilidades financieras en todos los niveles de la administración, contiene numerosas instrucciones específicas a quienes en la organización están involucrados con el manejo de dinero, protección de bienes y suministro de información financiera.

Manual de contabilidad: Trata acerca de los principios y técnicas de la contabilidad. Se elabora como fuente de referencia para todo el personal interesado en esta actividad. Este manual puede contener aspectos tales como: estructura orgánica del departamento, descripción del sistema contable, operaciones internas del personal, manejo de registros, control de la elaboración de información financiera.

Manual de crédito y cobranzas: Se refiere a la determinación por escrito de procedimientos y normas de esta actividad. Entre los aspectos mas importantes que puede contener este tipo de manual están los siguientes: operaciones de crédito y cobranzas, control y cobro de las operaciones, entre otros



MANUALES GENERALES

- ❑ ***Manuales generales de organización:*** Este es producto de la planeación organizacional y abarca todo el organismo, indicando la organización formal y definiendo su estructura funcional.
- ❑ ***Manual general de procedimientos:*** Este es también resultado de la planeación, contiene los procedimientos de todas las unidades orgánicas que conforman en un organismo social, a fin de uniformar la forma de operar.
- ❑ ***Manual general de políticas:*** Se refiere a presentar por escrito los deseos y actitud de la dirección superior ; para toda la empresa, estas políticas generales establecen líneas de guía, un marco dentro del cual todo el personal puede actuar de acuerdo a condiciones generales.

ESPECIFICOS

Manual específico de reclutamiento y selección: Se refiere a una parte de un área específica (personal). Y contiene la definición uniforme respecto al reclutamiento y selección personal en una organización.

Manual específico de auditoria interna: Consiste en agrupar lineamientos, instrucciones de aplicación específica a determinados tipos de actividad, aquí se refiere a la auditoria interna en forma particular.

Manual específico de políticas de personal: Este se enfoca a definir "políticas", pero de una área específica de la Organización, señalando las guías u orientación respecto a cuestiones de personal, tales como: contratación, permisos, promociones, prestaciones, etc

CONTENIDO DE LOS MANUALES

- ❑ 1.- Identificación.
- ❑ 2.- Índice
- ❑ 3.- Introducción
 - ❑ 3.1.- Objetivo del manual.
 - ❑ 3.2.- Ámbito de aplicación.
 - ❑ 3.3.- Autoridad
 - ❑ 3.4.- Como usar el manual.
- ❑ 4.- Directorio.
- ❑ 5.- Antecedentes Históricos.
- ❑ 6.- Base legal (en caso de organismo publico).
- ❑ 7.- Organigrama.
- ❑ 8.- Estructura funcional.
- ❑ 9.- Objetivos de cada unidad orgánica



NOMBRE DE LA EMPRESA		PAGINA:	
NOMBRE DE LA UNIDAD		DE:	
MANUAL DE DESCRIPCION DE PUESTOS			
<p>TITULO DEL PUESTO:</p> <p>UNIDAD:</p> <p>CARGO DEL JEFE INMEDIATO:</p> <p>NUMERO DE PERSONAS QUE OCUPAN EL PUESTO:</p>			
<p>DESCRIPCION GENÉRICA:</p> <p>FUNCIONES DIARIAS:</p>			
<p>FUNCIONES EVENTUALES:</p> <p>REQUISITOS DEL PUESTO:</p> <p>- EDUCACION:</p> <p>- EXPERIENCIA:</p> <p>- OTROS:</p>			
VIGENCIA	REFORMAS	REVISADO	A PROBA DO

MANUALES MAS UTILIZADOS

- ❑ De política
- ❑ De procedimientos
- ❑ De contenido múltiple
- ❑ De técnica
- ❑ De puesto
- ❑ De higiene y seguridad
- ❑ De organización
- ❑ Reglamento Interno de la empresa

EL LIDEREZGO EN LAS ORGANIZACIONES



Ralph M. Stogdill, en su resumen de teorías e investigación del liderazgo, señala que "existen casi tantas definiciones del liderazgo como personas que han tratado de definir el concepto. Aquí, se entenderá el liderazgo gerencial como el proceso de dirigir las actividades laborales de los miembros de un grupo y de influir en ellas.

IMPORTANTE

- ❑ En primer término, el liderazgo involucra a otras personas; a los empleados o seguidores.
- ❑ En segundo término el liderazgo entraña una distribución desigual del poder entre los líderes y los miembros del grupo.
- ❑ El tercer aspecto del liderazgo es la capacidad para usar las diferentes formas del poder para influir en la conducta de los seguidores, de diferentes maneras. De hecho algunos líderes han influido en los soldados para que mataran y algunos líderes han influido en los empleados para que hicieran sacrificios personales para provecho de la compañía. El poder para influir nos lleva al cuarto aspecto del liderazgo.
- ❑ El cuarto aspecto es una combinación de los tres primeros, pero reconoce que el liderazgo es cuestión de valores. James MC Gregor Burns argumenta que el líder que pasa por alto los componentes morales del liderazgo pasará a la historia como un malandrín o algo peor.
- ❑ El liderazgo moral se refiere a los valores y requiere que se ofrezca a los seguidores suficiente información sobre las alternativas para que, cuando llegue el momento de responder a la propuesta del liderazgo de un líder, puedan elegir con inteligencia.

LIDERES



EL LIDERAZGO

- ❑ ¿ Se hacen o nacen los lideres?
- ❑ Los lideres son aquellos que son capaces de influir en otros y que poseen autoridad administrativa.
- ❑ Según las teorías son 6 características principales de un líder: impulso, deseo de dirigir, honradez e integridad, autoconfianza, inteligencia y conocimiento del trabajo o puesto.

Tipos de líder

- ❑ Líder alto-alto: Un líder alto en la estructura de la iniciación y alto en consideración.
- ❑ Líder administrativo: Se preocupa por las personas y por la producción.
- ❑ Líder situacional: Es enfocado a la madurez de los seguidores. (catástrofes)
- ❑ Líder carismático: El que es capaz de tener impacto en sus seguidores por sus teorías acertadas.

Tipos de líder

- ❑ Líder participativo: El que comparte sus objetivos con el trabajador.
- ❑ Líder por atribución: Aquel que realiza las actividades de líder por instrucción. (jefes)
- ❑ Líder transaccional: El que motiva a buscar las metas y lograrlas.
- ❑ Líder transformacional: El que transforma a la empresa y al trabajador.

¿El Líder se hace o
nace?



GRACIAS POR SU
ATENCIÓN