

DISEÑO Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

2024

UNIDAD N° 3 - Parte 1

Ing. Hadad - Ing. De Luca - Ing Dip

UNIDAD TEMATICA III: **Retos de esta Unidad**

Unidad 3: Diseño de la estructura organizativa

**Estructuras organizativas. Funciones Corporativas -Funciones Operativas
- Niveles organizativos - Tipos de estructuras organizativas - Diseño y
rediseño mediante técnicas de representación gráfica de estructuras
organizativas (Normas IRAM) – Departamentalización- Codificación de
Puestos de Trabajo - Cálculo de Dotación de Personal – Técnica de
descripción literal.**

**Herramientas de visibilización de aprendizajes: Diseño y rediseño de
organigramas. Tipo de Estructura Organizativa- Departamentalización-
Codificación de Puestos de Trabajo - Cálculo de Dotación de Personal –
Descripción literal.**

- RA3.1: Diseñar y reconocer estructuras organizativas mediante la
representación de organigramas bajo normas IRAM de calidad para
poder brindar la información de la jerarquía organizacional
identificando sus tipos, departamentalizando, codificando, calculando
la dotación de personal y realizando la técnica de descripción literal.**

CONTENIDOS A DESARROLLAR

Organización Formal e Informal. División organizacional. Departamento. Niveles. Estructuras emergentes. Organización virtual y Organización sin límites. Concepto y características. Puesto y Cargo.

Representación gráfica: entegrama y organigrama. Ventajas y limitaciones. Normalizados y No normalizados. Falencias en la confección de organigramas. Representación de Estructuras.

ORGANIZACIÓN FORMAL E INFORMAL:

- **Organización formal**
 - **estructura intencional de funciones en una empresa organizada formalmente. Una empresa planificada de forma deliberada de los papeles a desempeñar por las personas en una organización.**

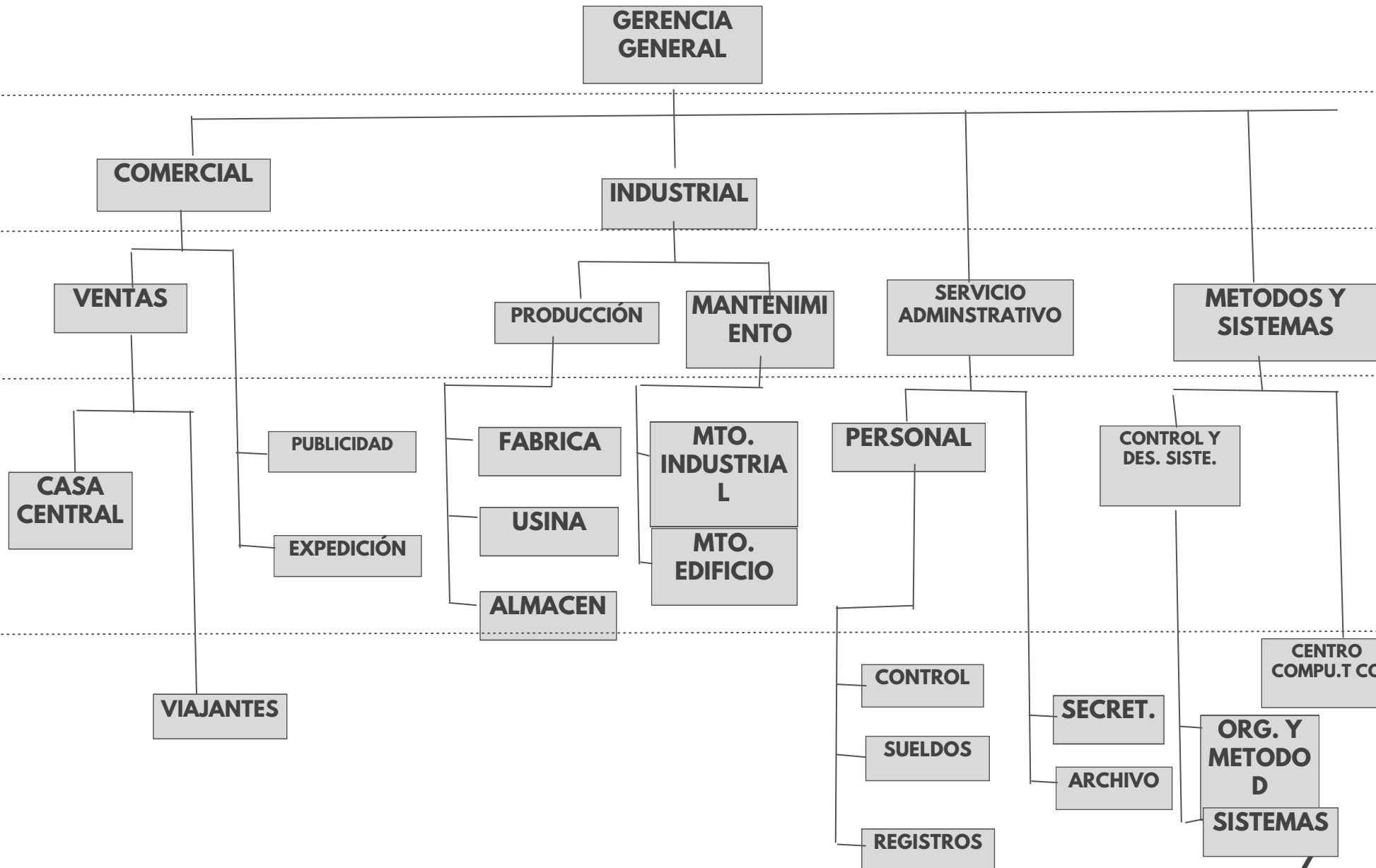
LA ORGANIZACIÓN FORMAL SE COMPONE DE:



**Actividades necesarias para el trabajo.
Interacciones entre individuos por la
división del trabajo y la coordinación.**

- **Motivos para trabajar incluyen prestigio y pertenecer a empresas reconocidas.**

ORGANIZACIÓN FORMAL



ORGANIZACIÓN FORMAL E INFORMAL

o Organización informal

Las personas buscan ser aceptadas, sentirse solidarias con otras, protección, ser escuchadas.

Los componentes comparten objetivos, valores, filosofías, tienen sentido de pertenencia al grupo y desarrollan sus normas de funcionamiento, sus premios y sus castigos.

▪ La organización informal es:

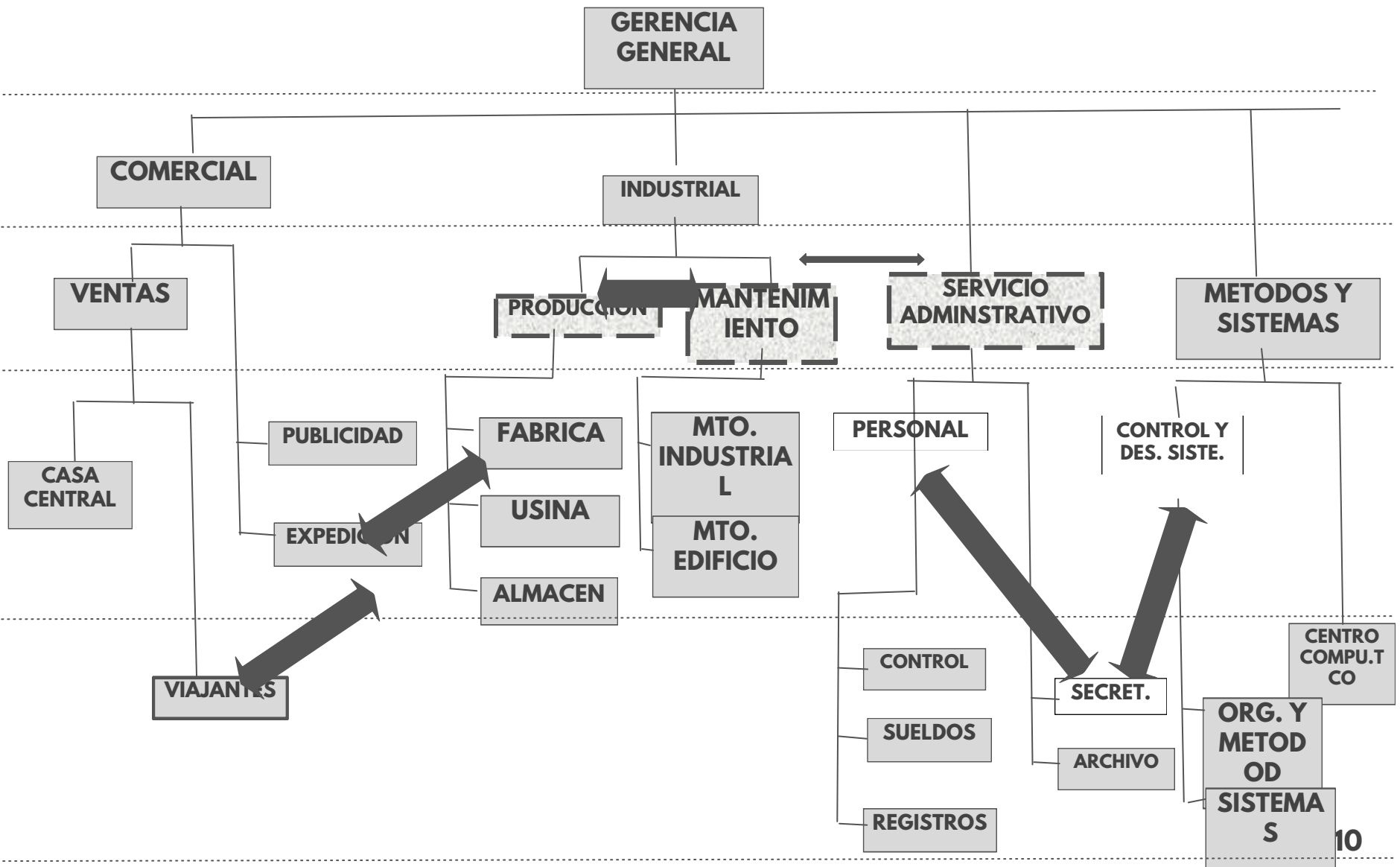
Una red de relaciones interpersonales que surge cuando se asocia la gente en una organización.

LA ORGANIZACIÓN INFORMAL SE COMPONE DE:

- * **Actividades**
 - **Espontáneas no exigidas por el desarrollo del trabajo.**
- * **Interacción entre individuos**
 - **Derivadas de los contactos sociales entre personas.**
- * **Sentimientos y actitudes que surgen en el trabajo:**
 - **Simpatía, antipatía, aprobación, crítica, amistad, interés.**



ORGANIZACIÓN INFORMAL



EL DEPARTAMENTO

- **Área, división o sucursal específica de una organización sobre la que un gerente tiene autoridad para el desempeño de actividades establecidas.**

EL DEPARTAMENTO

- **Un Departamento puede ser:**

la división de producción, el departamento de ventas, la sucursal de Catamarca, la sección de investigación de mercado, o la unidad de cuentas a cobrar.

NIVELES ORGANIZACIONALES

- **El motivo de los Niveles de organización es la limitación del ámbito de administración.**
- **Los niveles organizacionales existen porque hay un límite al número de personas que un gerente puede supervisar con efectividad**

NIVELES ORGANIZACIONALES

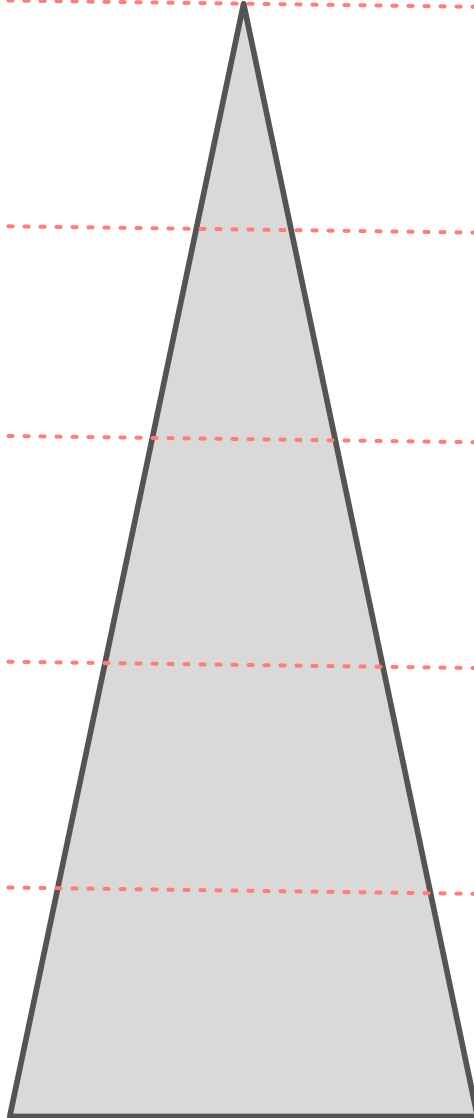
**1° NIVEL
GERENCIA
GENERAL**

**2° NIVEL
GERENCIA
DE AREA**

**3° NIVEL
DEPARTA-
-MENTO**

**4° NIVEL
DIVISIÓN**

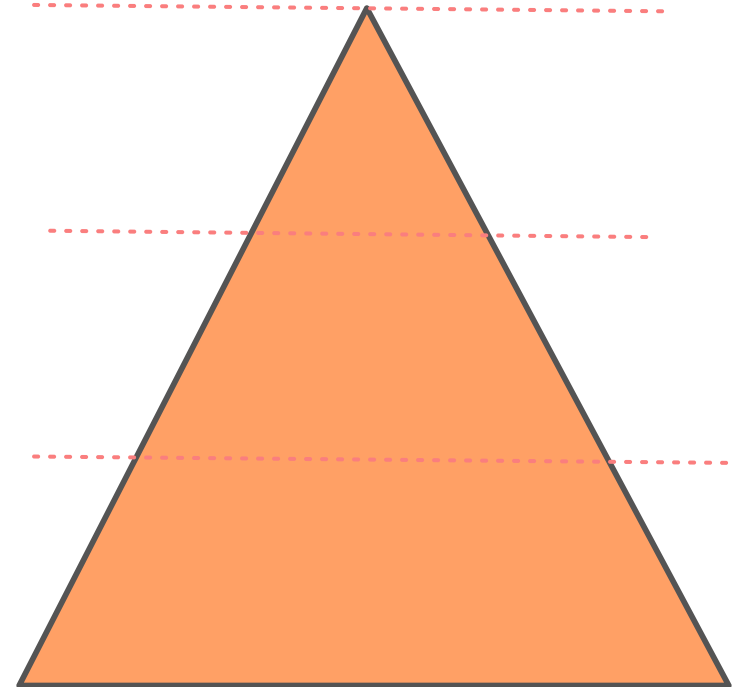
**5° NIVEL
SECCIÓN**



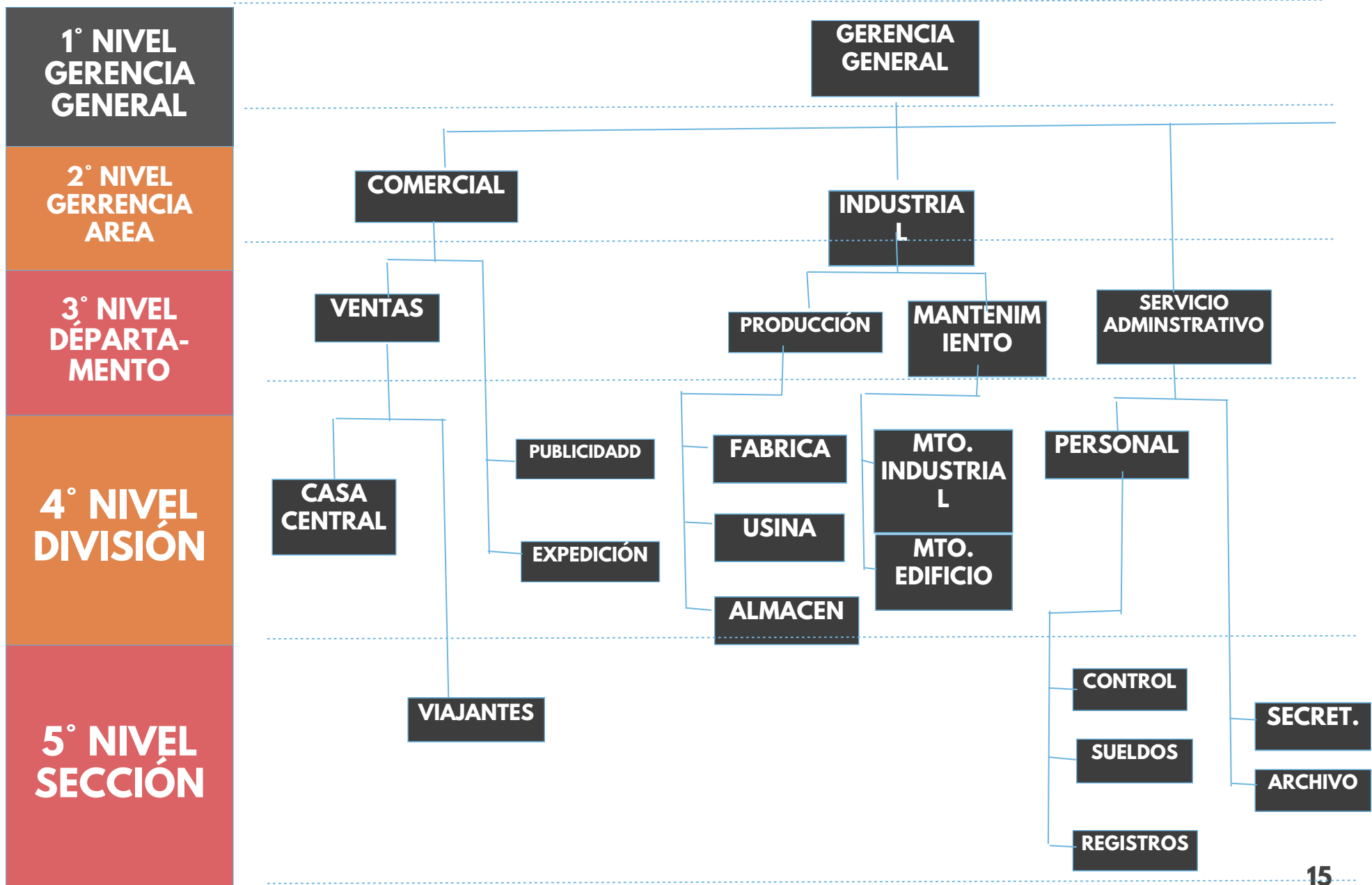
**1° NIVEL
GERENCIA
GENERAL**

**2° NIVEL
DEPARTA-
-MENTO**

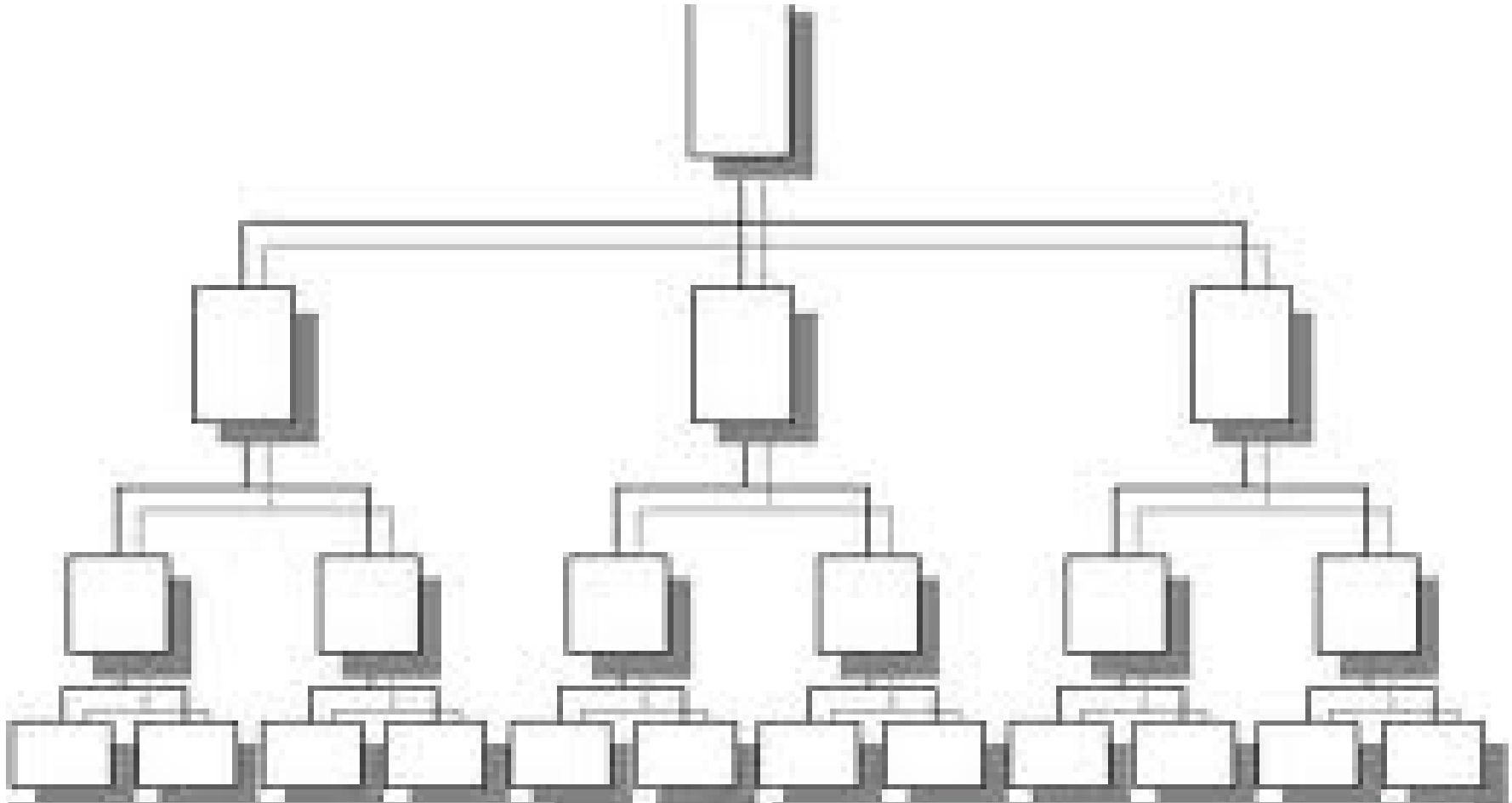
**3° NIVEL
SECCIÓN**



NIVELES ORGANIZACIONALES



TRAMOS ESTRECHOS



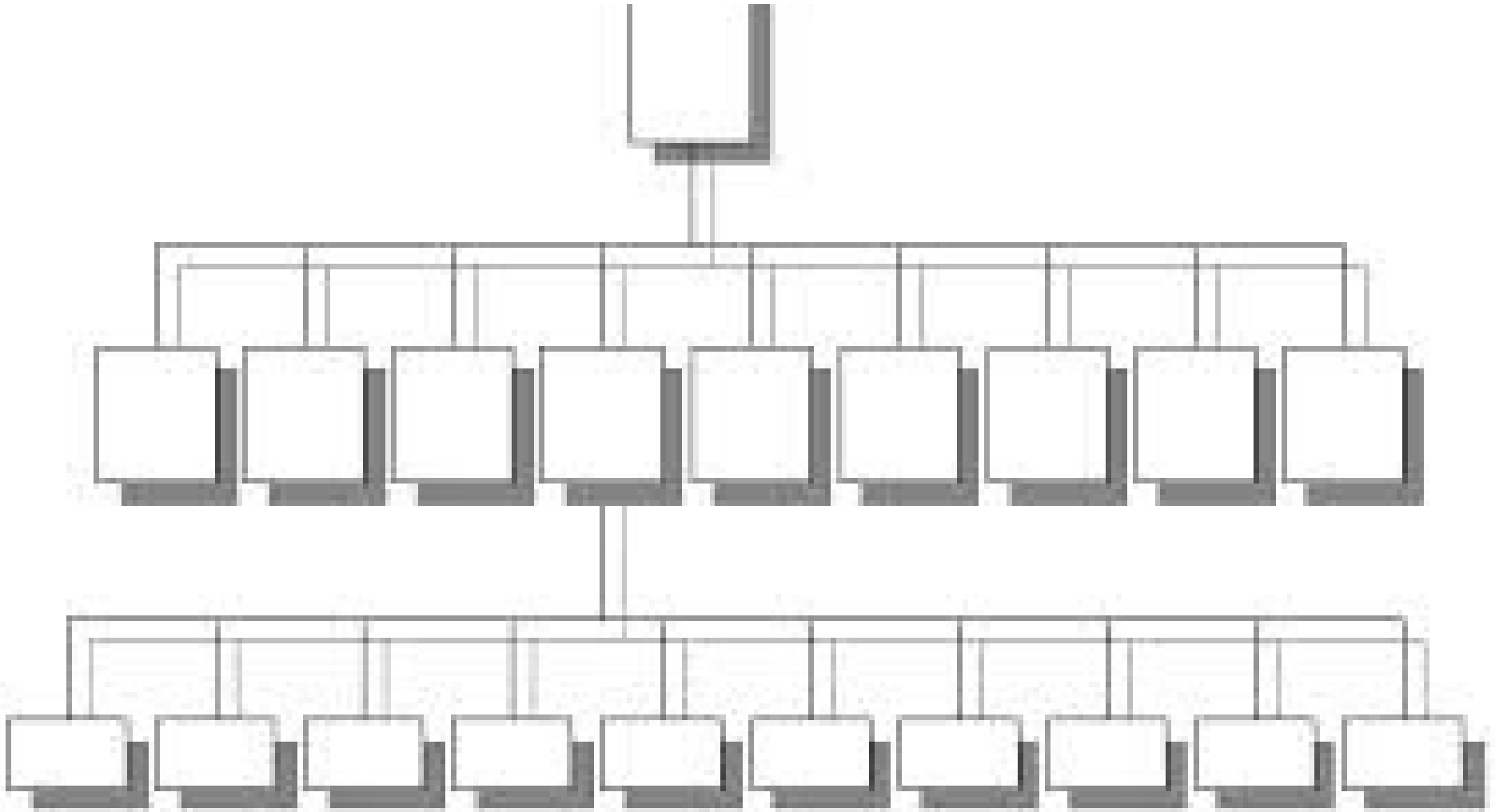
Ventajas

- *Supervisión estrecha**
- *Control estricto**
- *Rápida comunicación**

Desventajas

- *Exceso involucramiento en la tarea de los subordinados**
- *Muchos niveles administrativos**
- *Alto costo por numerosos niveles.**

TRAMOS AMPLIOS



Ventajas

- * Los supervisores están obligados a delegar
- * Deben establecer políticas claras

Desventajas

- * Riesgo de pérdida de control
- * Administradores de calidad excepcional

PRINCIPIO DEL TRAMO DE ADMINISTRACIÓN.

- **Número de subordinados**
 - * **Hay un límite al número de subordinados que un gerente puede supervisar con efectividad, pero el número exacto dependerá del efecto de factores subyacentes.**
- **Problemas con los niveles**
 - * **Son costosos**
 - * **Complican la comunicación**
 - * **Complican la planeación y el control.**

Estructuras emergentes:

LA ORGANIZACIÓN VIRTUAL

- **Grupo de empresas o personas conectadas a través de un sistema informático.**
- **La organización virtual puede no tener una carta de organización, ni un edificio de oficinas centralizadas**

LA ORGANIZACIÓN SIN FRONTERAS

- **Compañía sin fronteras, es decir un ambiente abierto antiparroquial, amable en la búsqueda de y para compartir nuevas ideas, sin importar su origen.**
- **El propósito de esta iniciativa es retirar barreras entre los diversos departamentos y entre las operaciones domésticas e internacionales**

PUESTO DE TRABAJO

- **El Puesto de trabajo es la zona de actividad laboral de uno o varios trabajadores, equipada con los correspondientes medios de trabajo y donde el hombre transforma los objetos de trabajo y obtiene los productos o desarrolla los servicios inherentes a su cargo u ocupación.**

Ej.:GERENTE ADMINISTRATIVO (1 puesto)- JEFE PERSONAL (1 puesto)- Vendedores (8 puestos)- Cajeros del Supermercado (7 puesto).

CARGO

- **El Cargo u ocupación es el conjunto de tareas laborales determinadas por la técnica , la tecnología y la división del trabajo, comprende la función laboral del trabajador y los límites de su competencia.**

**Ej.: GERENCIA ADMINISTRACIÓN-
DIVISIÓN PERSONAL- SECCIÓN ALMACÉN-
DEPARTAMENTO COMPRAS- Cajero-
Vendedor- (1 cargo en todos los casos)**

PUESTO Y CARGO

Resulta evidente que no podemos confundir la ocupación o Cargo como unidad de organización con deberes y responsabilidades que se constituyen en una designación de trabajo con el Puesto de trabajo que es una zona de actividad laboral de uno o más trabajadores.

El número total de puestos de trabajo en una organización equivale al número de empleados más los puestos vacantes

PUESTO Y CARGO

***NIVEL
JERARQUICO**

DIVISIÓN PERSONAL

***FUNCIÓN
*NIVEL
JERARQUICO**

DIVISIÓN

PERSONAL

***FUNCIÓN**

DIVISIÓN

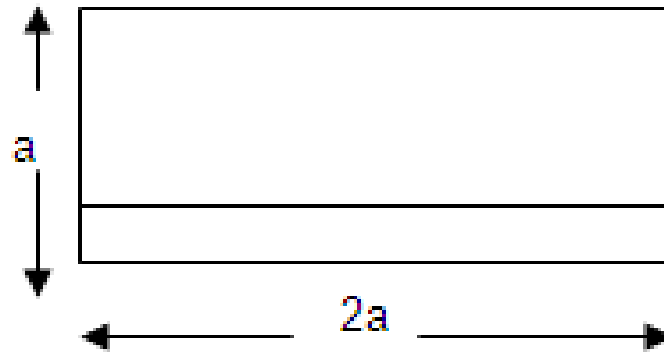
JEFATURA DE PERSONAL

DIVISIÓN

JEFE PERSONAL

X

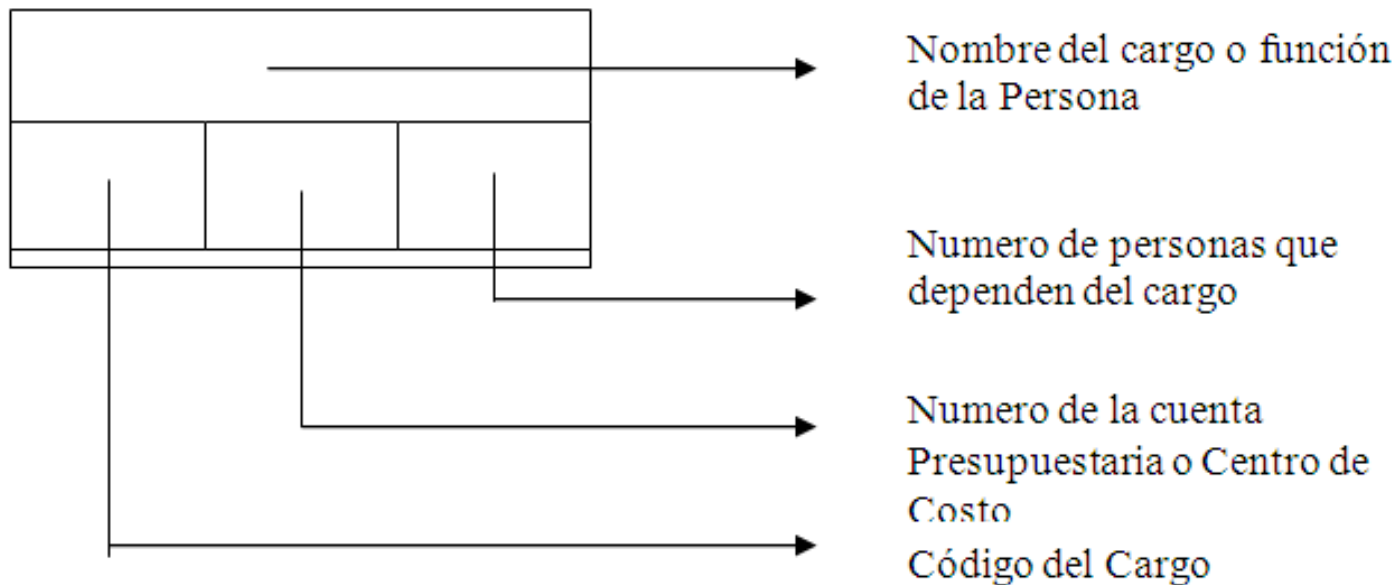
- El Entegramma "se representará con un rectángulo que tendrá su lado mayor (2^a) igual al doble del lado menor (a)



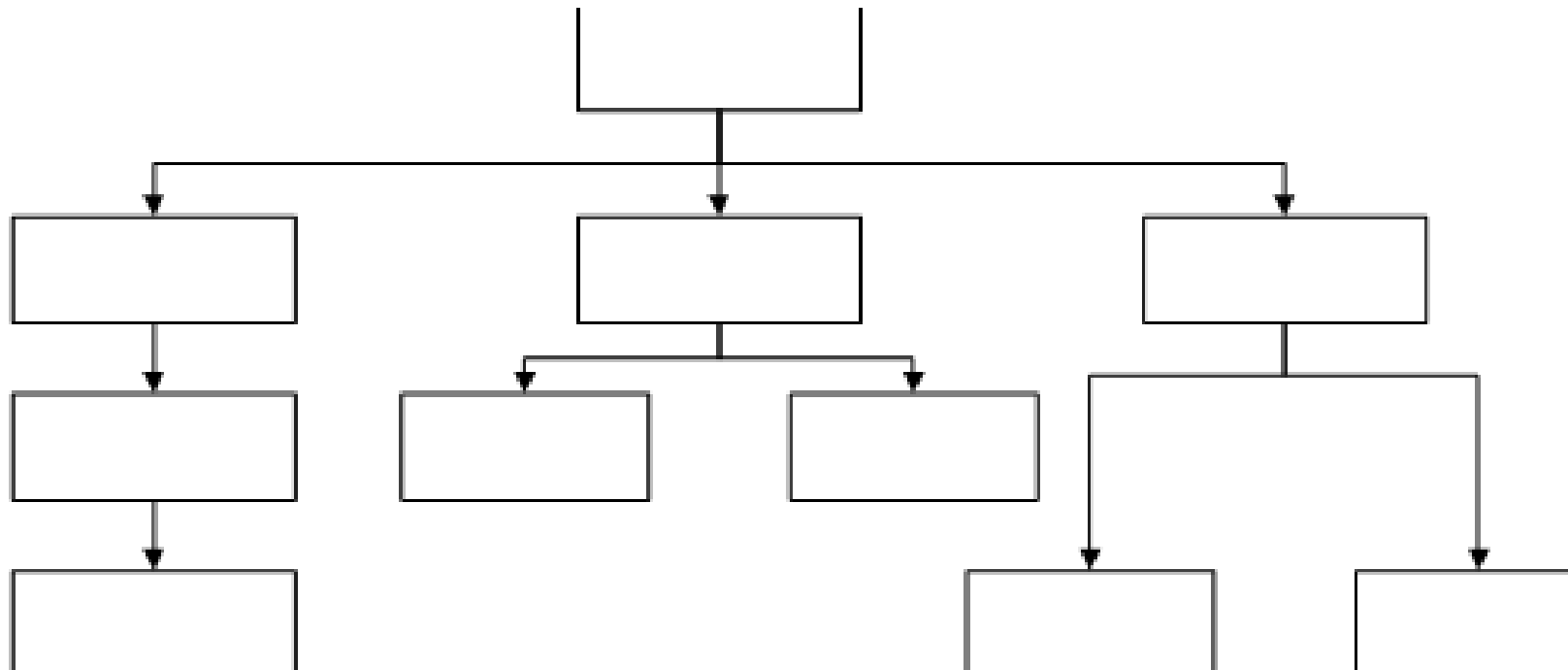
- **Los entegramas podrán
contener también la
identificación del responsable
de la posición que representan**

Tesorería
Juan Perez

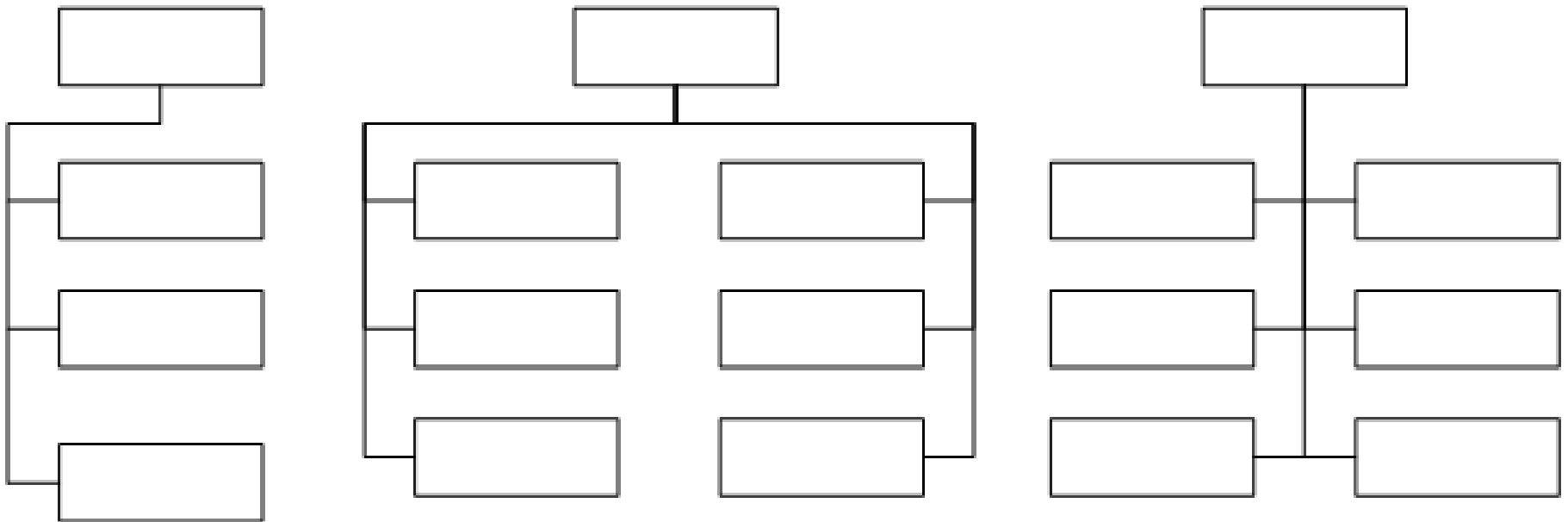
- En otros casos se indica en los respectivos casilleros nombre del cargo, la función o persona responsable, código del cargo, el centro de costos, y el número de personas que dependen de ese cargo.



- **A un Entegrama se podrá llegar o salir de él por una sola línea de dependencia jerárquica. Las líneas de dependencia jerárquica no deberán entrecruzarse.**



- **En caso de organigrama con entegramas desarrollado excesivamente en el sentido horizontal, se podrá optar por algunas de las alternativas de diagramación que se muestran a continuación**



SEGUNDA PARTE

CONTENIDOS A DESARROLLAR

Tipos de Diseños y Criterios de Departamentalización: por función; Por territorio o geográfico. Por grupo de clientes o usuarios. Por producto; por turno de trabajo; por canales de comercialización; por proceso, o por grupo numeroso, por equipo, o proceso de fabricación. Por Proyecto. Matricial. Autoridad de línea y staff. Delegación de facultades y descentralización. Delegación de autoridad. Empowerment.

Tipos de Diseños y Criterios de Departamentalización

- ***Departamentalizar*** es agrupar actividades de un modo homogéneo.
- ***La Departamentalización*** es un proceso que consiste en agrupar tareas o actividades con un criterio de homogeneidad y afinidad para lograr la empresa estructurada en departamentos especializados para operar con eficiencia

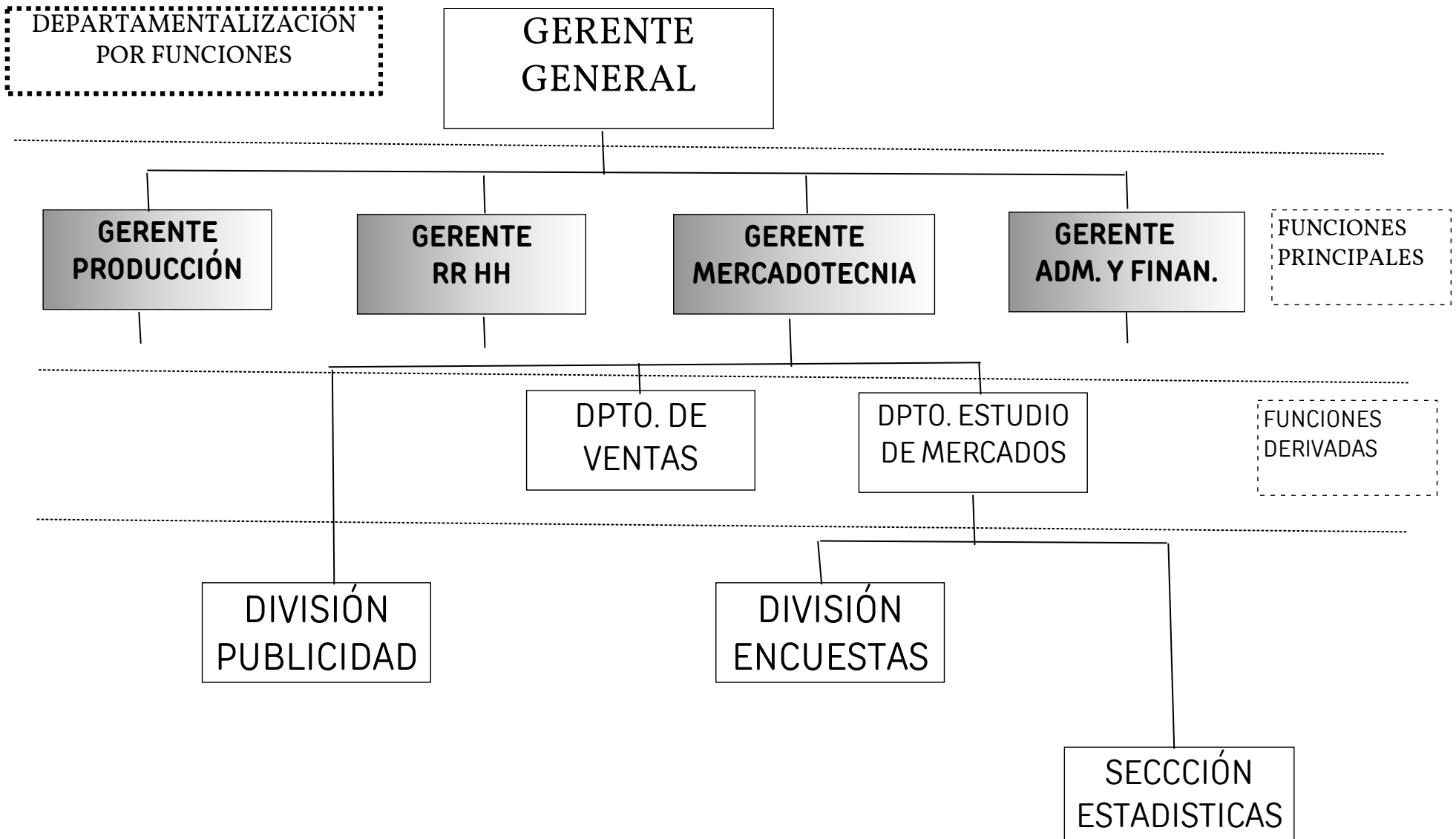
Departamentalización por funciones

*La agrupación de actividades de acuerdo con las **funciones** de una empresa, expresa lo que la empresa comúnmente hace.*

Las Funciones empresariales básicas son:

PRODUCCIÓN
VENTAS
MARKETING
FINANZAS
RECURSOS HUMANOS
INGENIERIA
ADMINISTRACIÓN

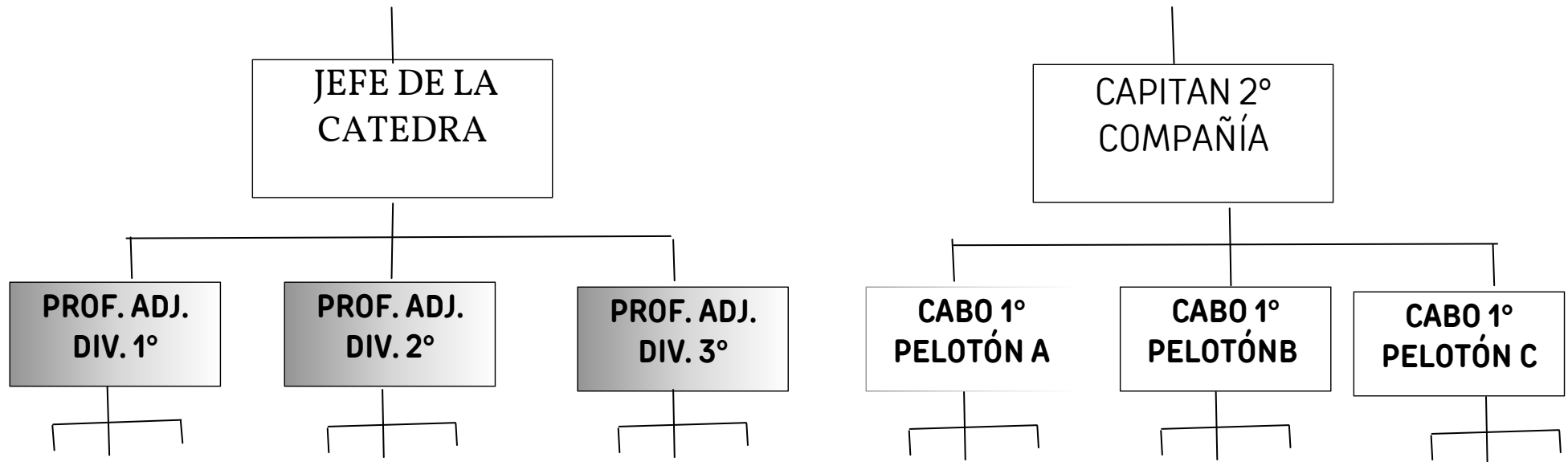
Departamentalización por funciones



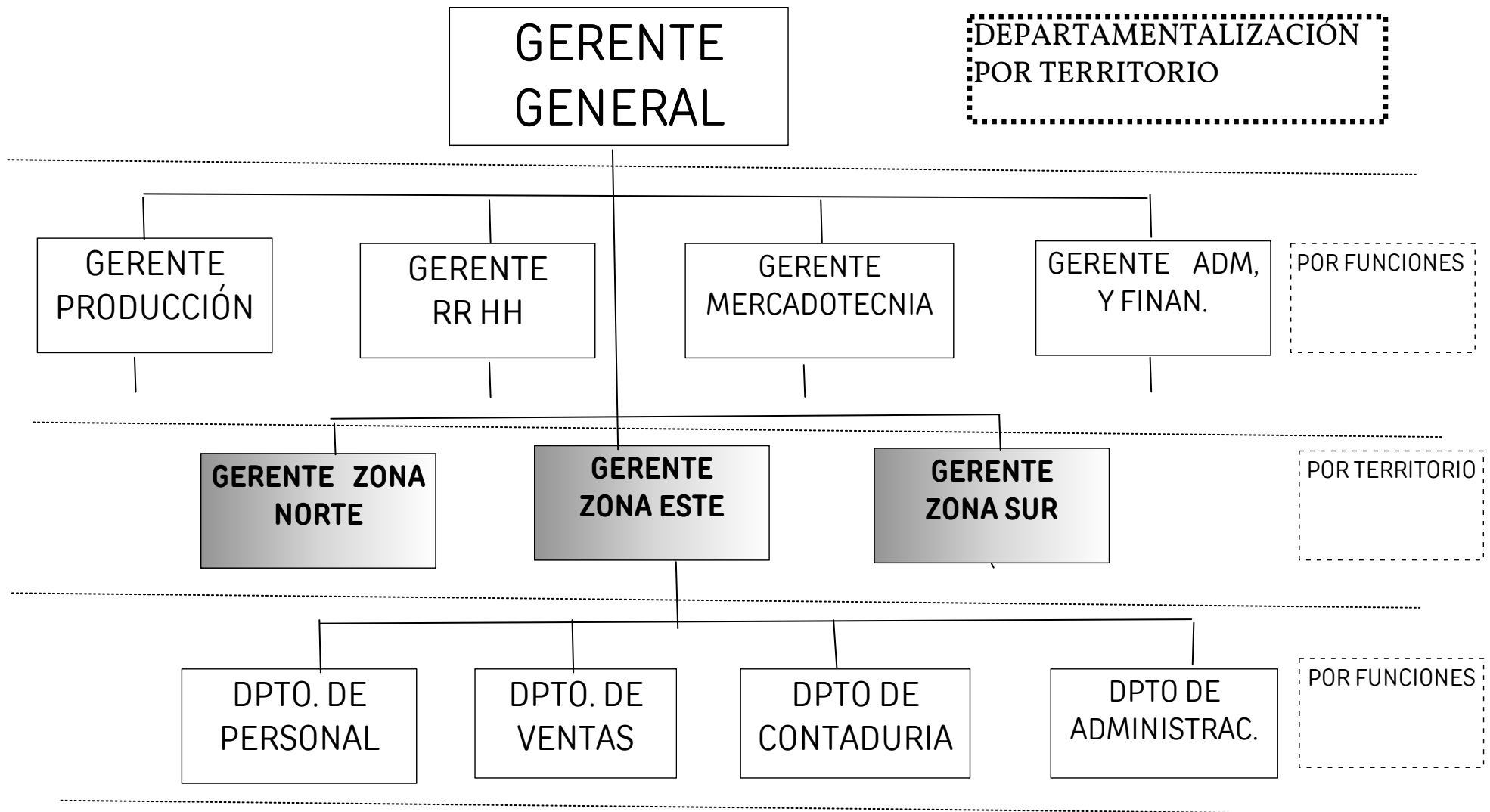
Tipos de Diseños:

Departamentalización POR GRUPO NUMEROSO

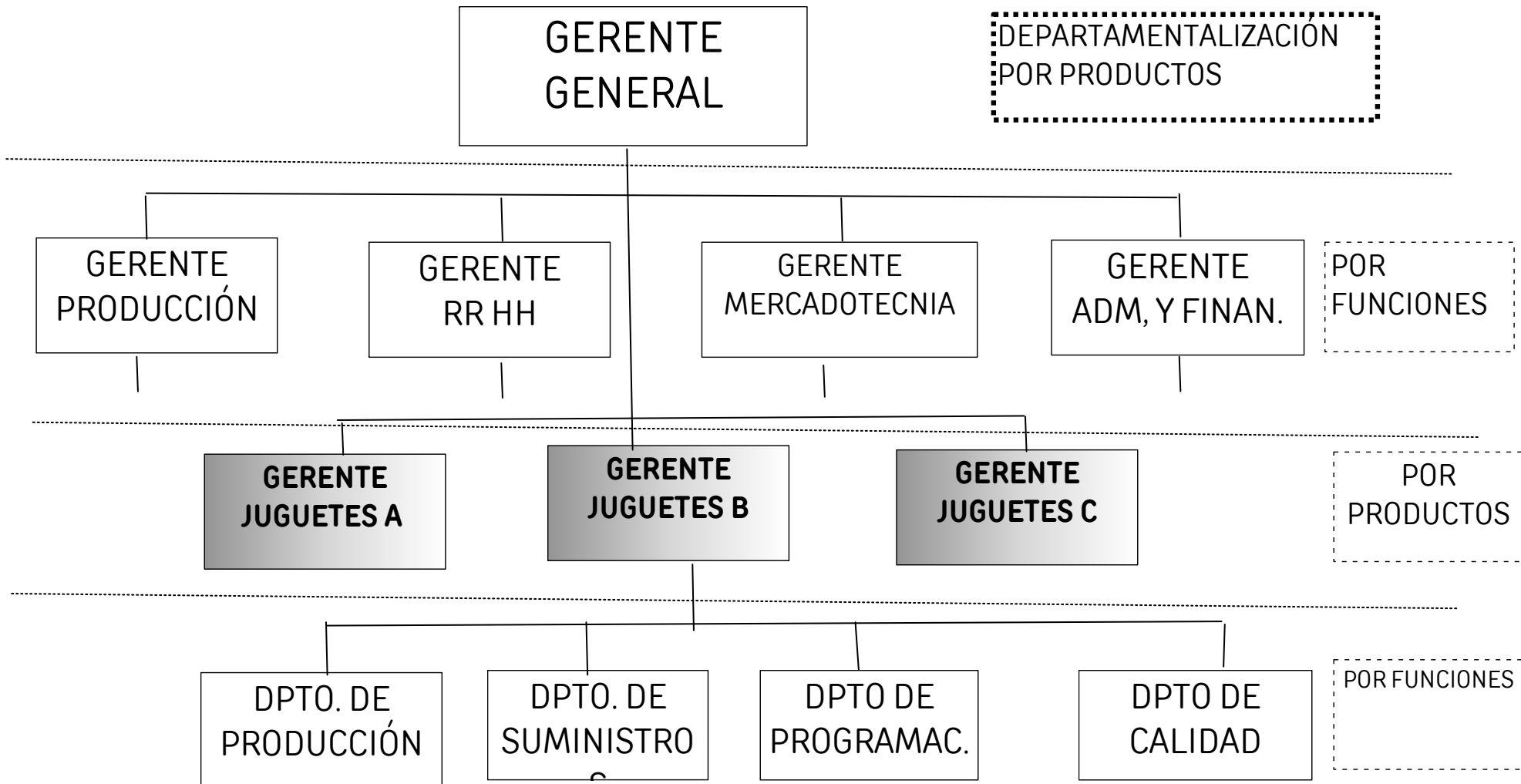
DEPARTAMENTALIZACIÓN
POR GRUPO NUMEROSO



Departamentalización TERRITORIO O ZONA GEOGRÁFICA.



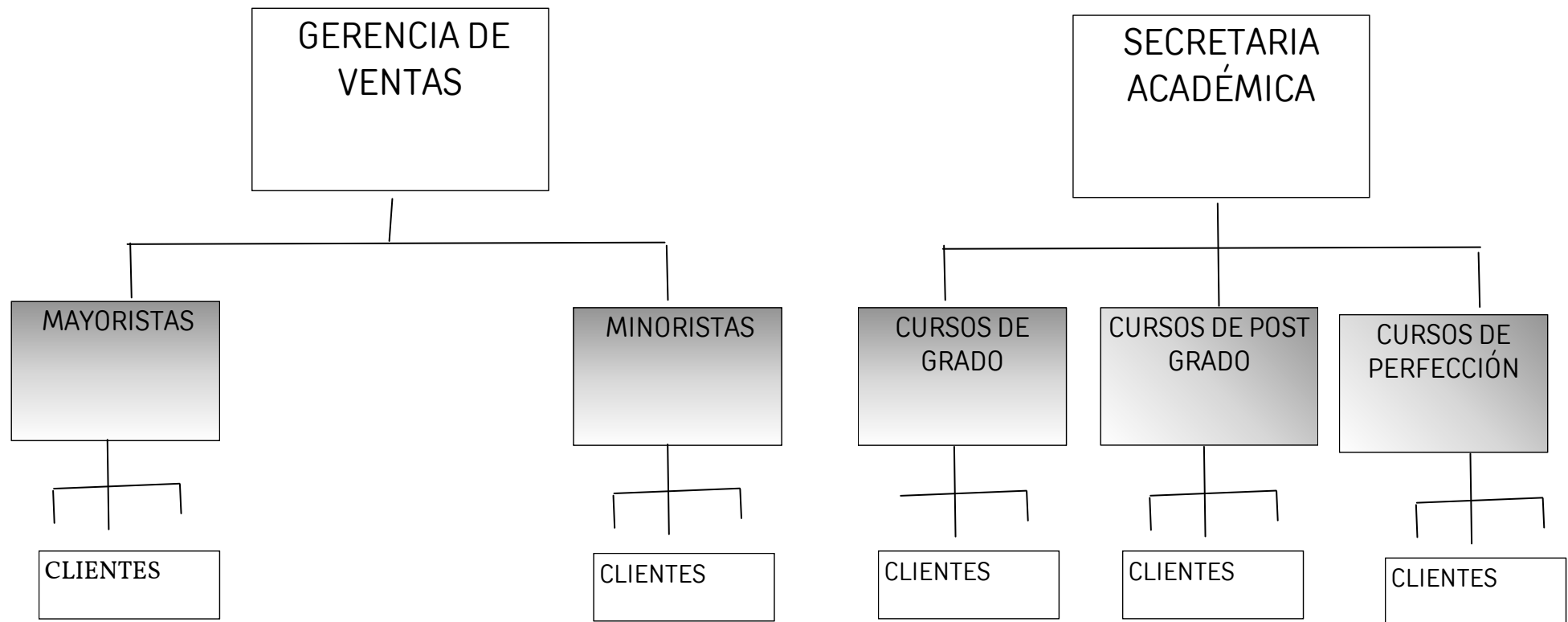
Departamentalización POR PRODUCTO.



Tipos de Diseños:

Departamentalización POR CLIENTES O USUARIOS.

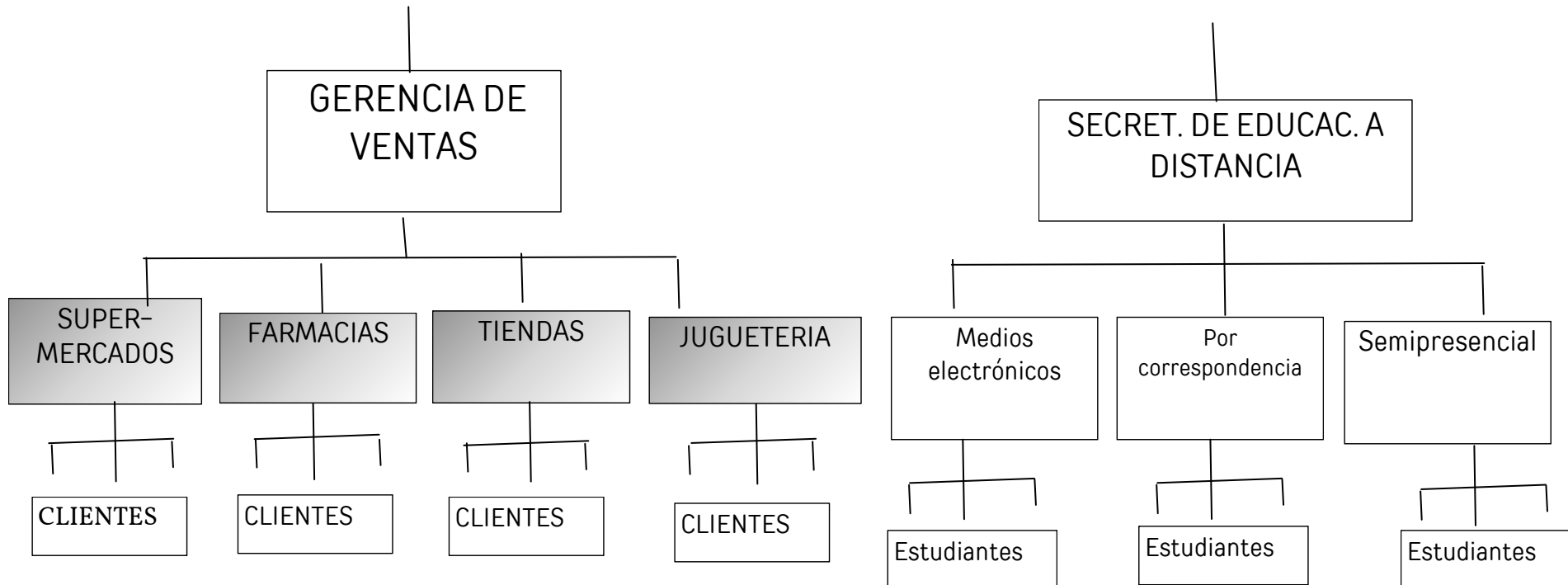
DEPARTAMENTALIZACIÓN
POR CLIENTES O USUARIOS



Tipos de Diseños:

Departamentalización POR CANALES DE COMERCIALIZACIÓN DE ACCIÓN

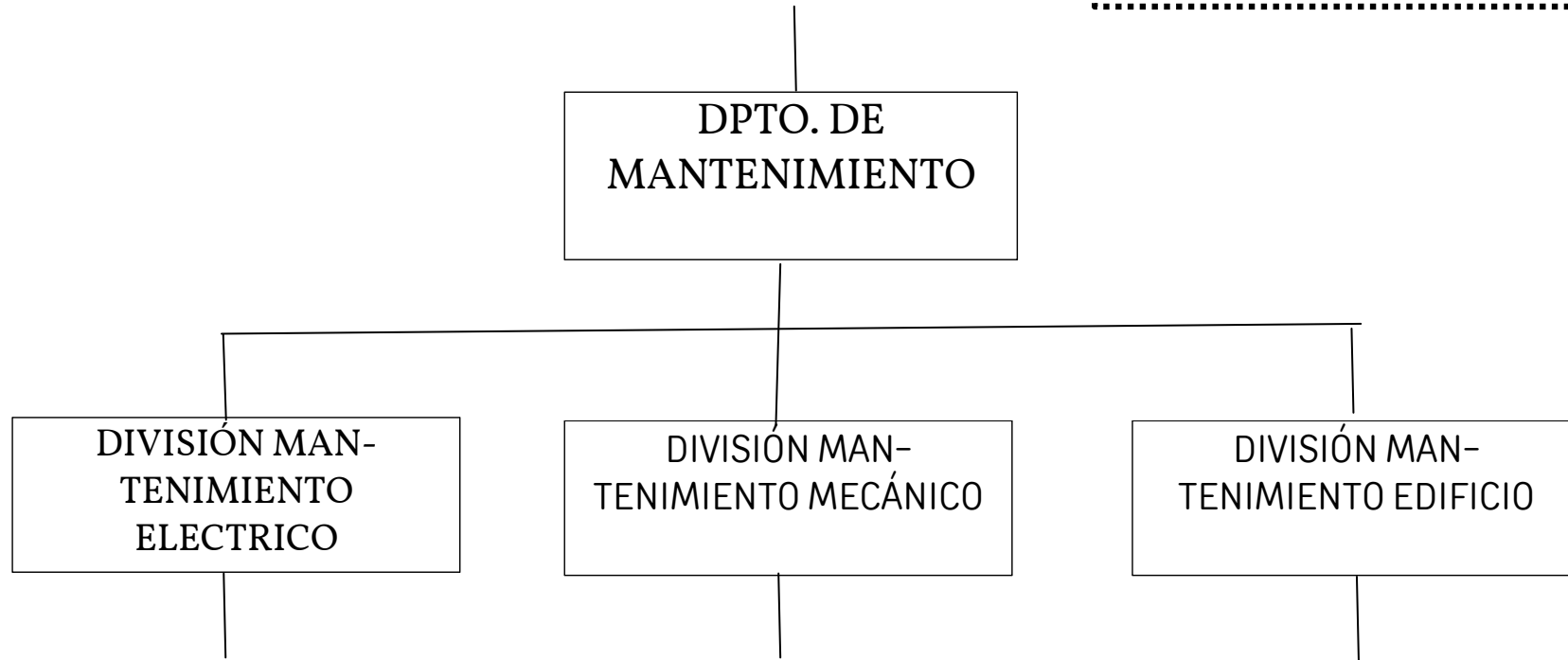
DEPARTAMENTALIZACIÓN POR
CANALES DE COMERCIALIZACIÓN O DE
ACCIÓN



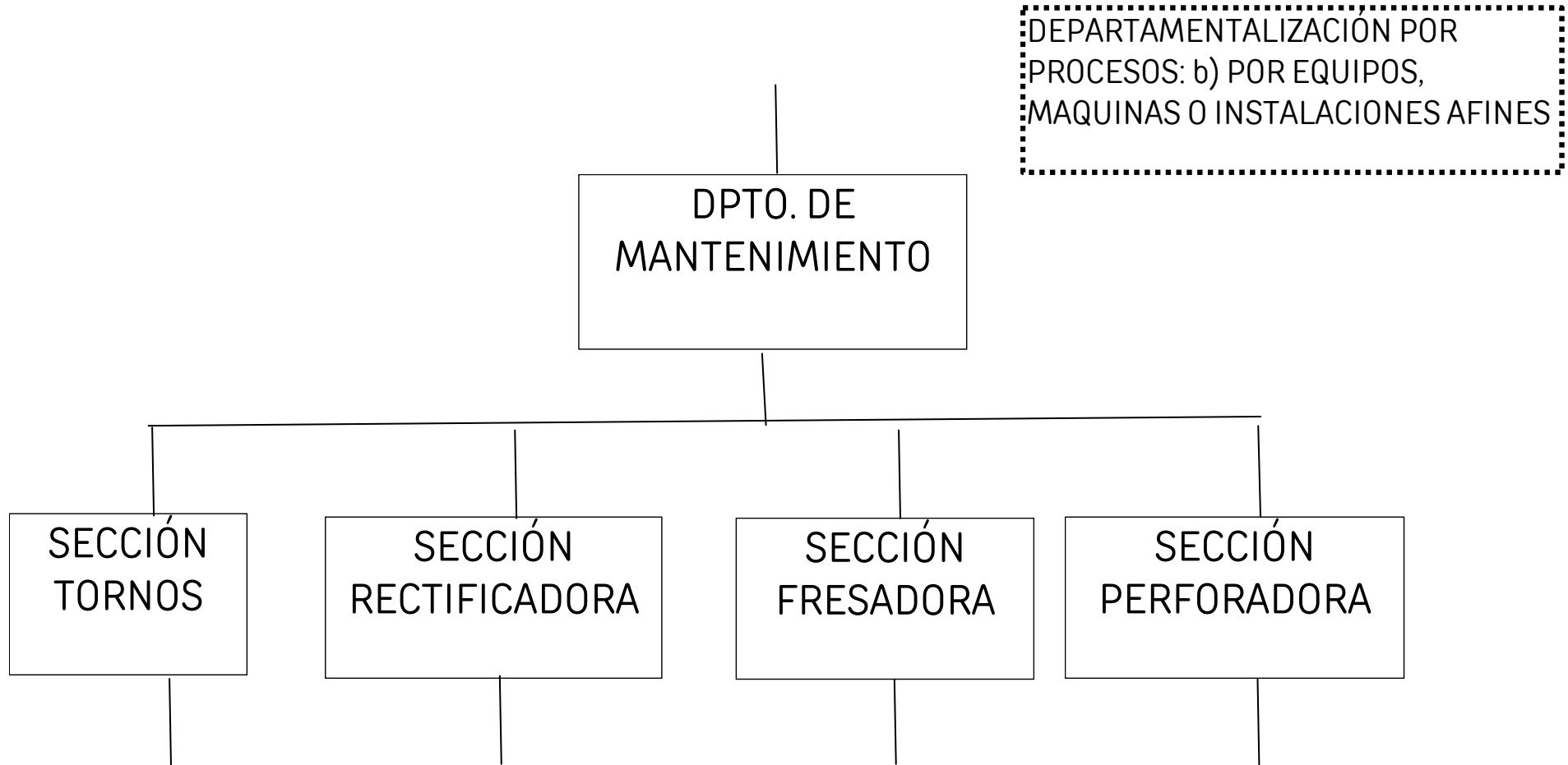
Tipos de Diseños:

Departamentalización POR PROCESOS.

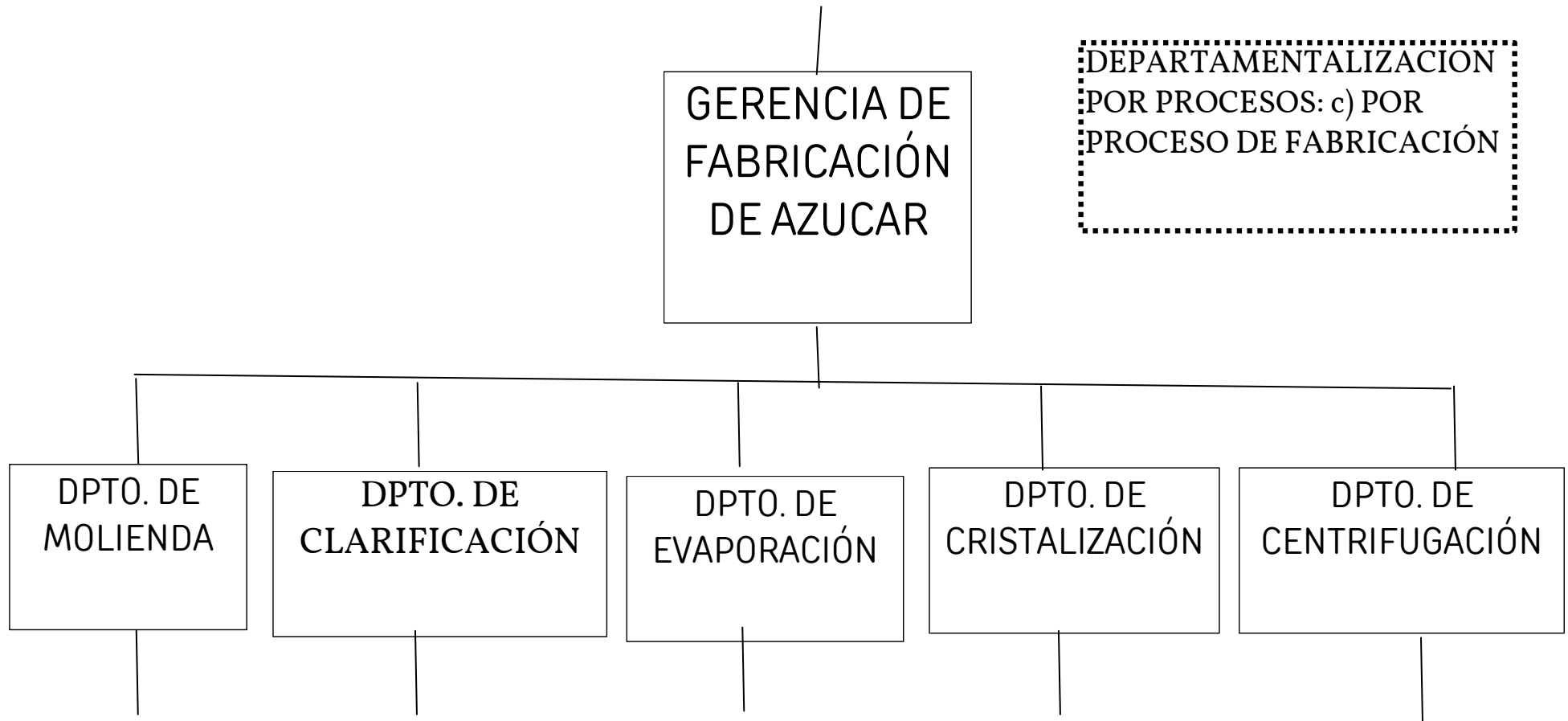
DEPARTAMENTALIZACIÓN
POR PROCESOS: a) POR
PROCESOS DE GRUPOS DE
TRABAJO



Departamentalización POR PROCESO.

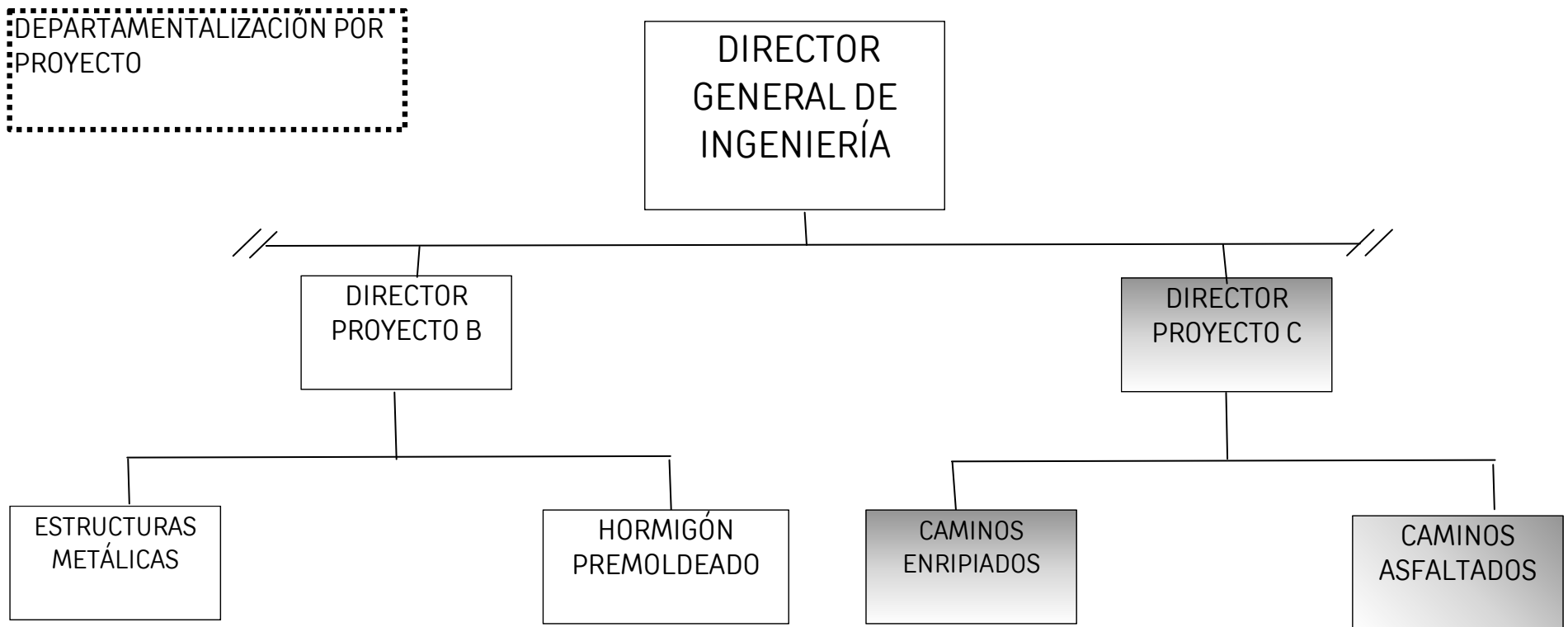


Departamentalización POR PROCESOS



Tipos de Diseños:

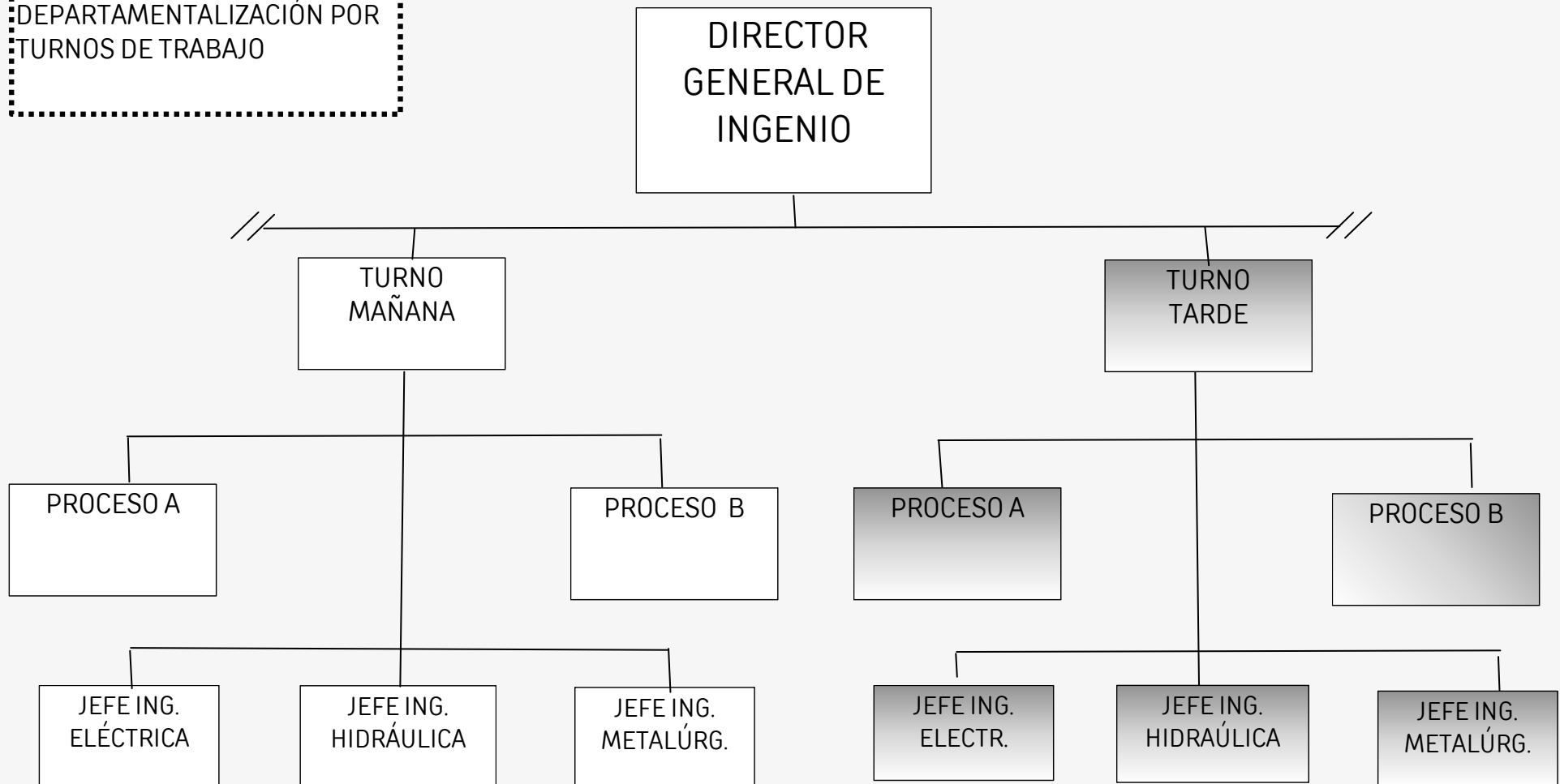
Departamentalización POR PROYECTO.



Tipos de Diseños:

Departamentalización POR TURNO DE TRABAJO.

DEPARTAMENTALIZACIÓN POR
TURNOS DE TRABAJO

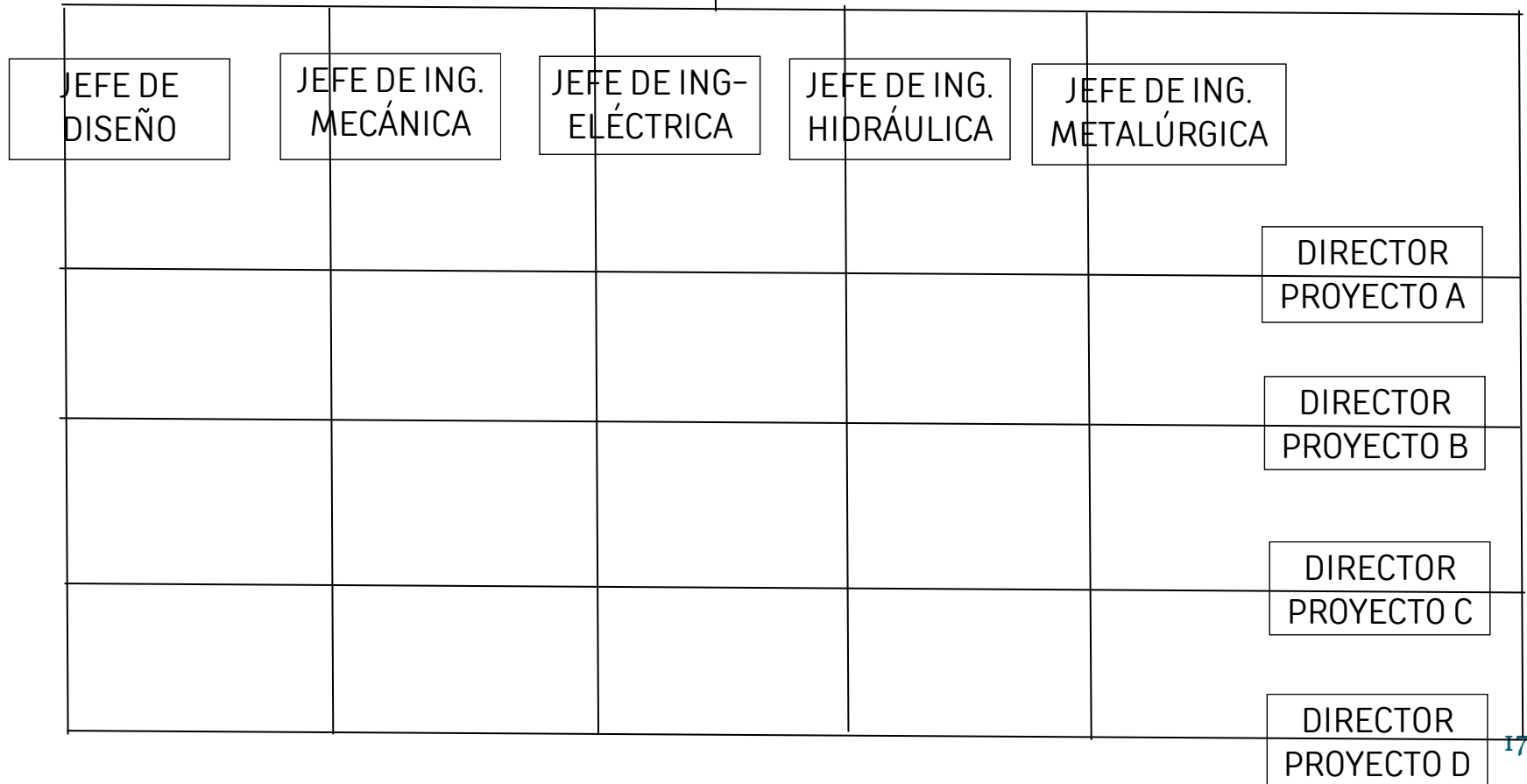


Tipos de Diseños:

Departamentalización MATRICIAL.

DEPARTAMENTALIZACIÓN
MATRICIAL

DIRECTOR GENERAL
DE INGENIERÍA



AUTORIDAD EN LA ORGANIZACIÓN.

- * Autoridad formal

Está establecida y oficialmente reconocida en el organigrama, en descripciones puestos de trabajo y en manuales de organización.

- * Autoridad informal

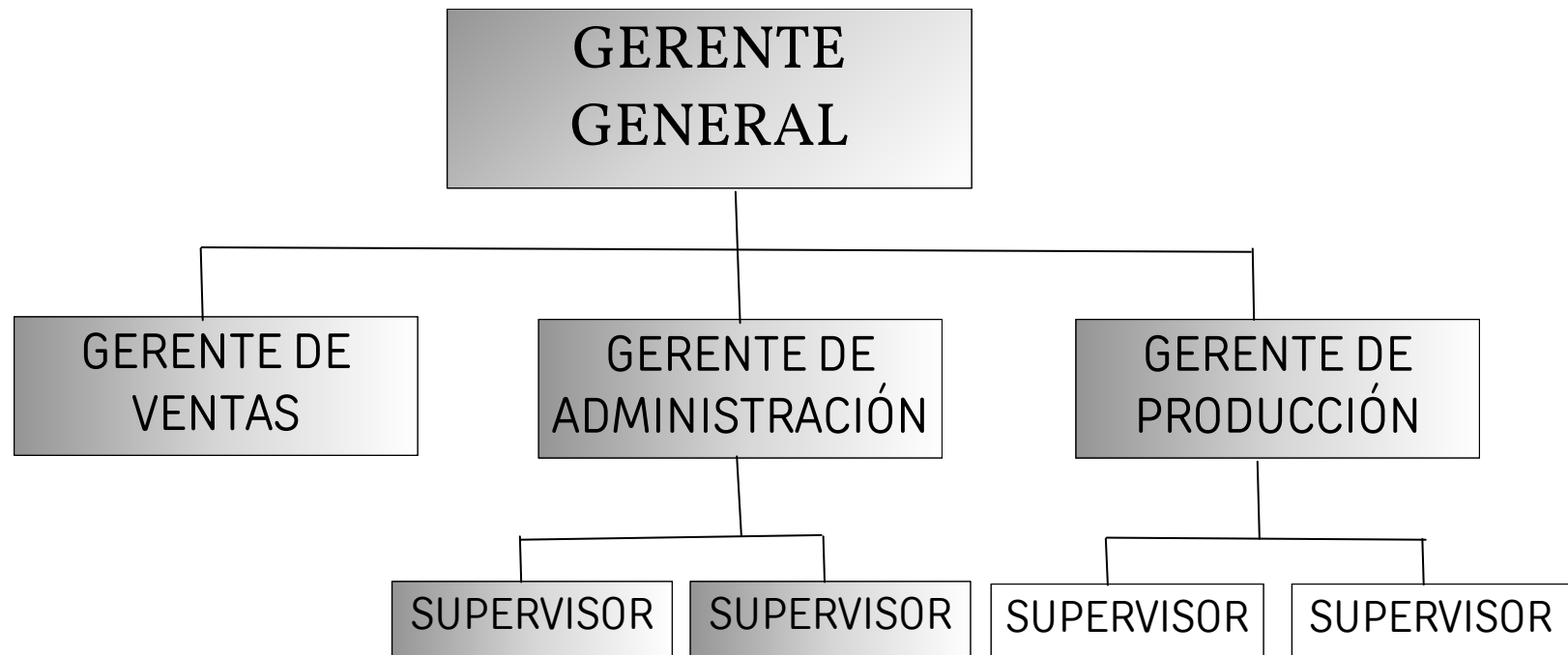
Se reconoce a las personas y los grupos y que suelen ser conducidas por un líder.

- * Entre Ambas

Hay que lograr armonía para lograr los objetivos de la organización.

AUTORIDAD DE LÍNEA

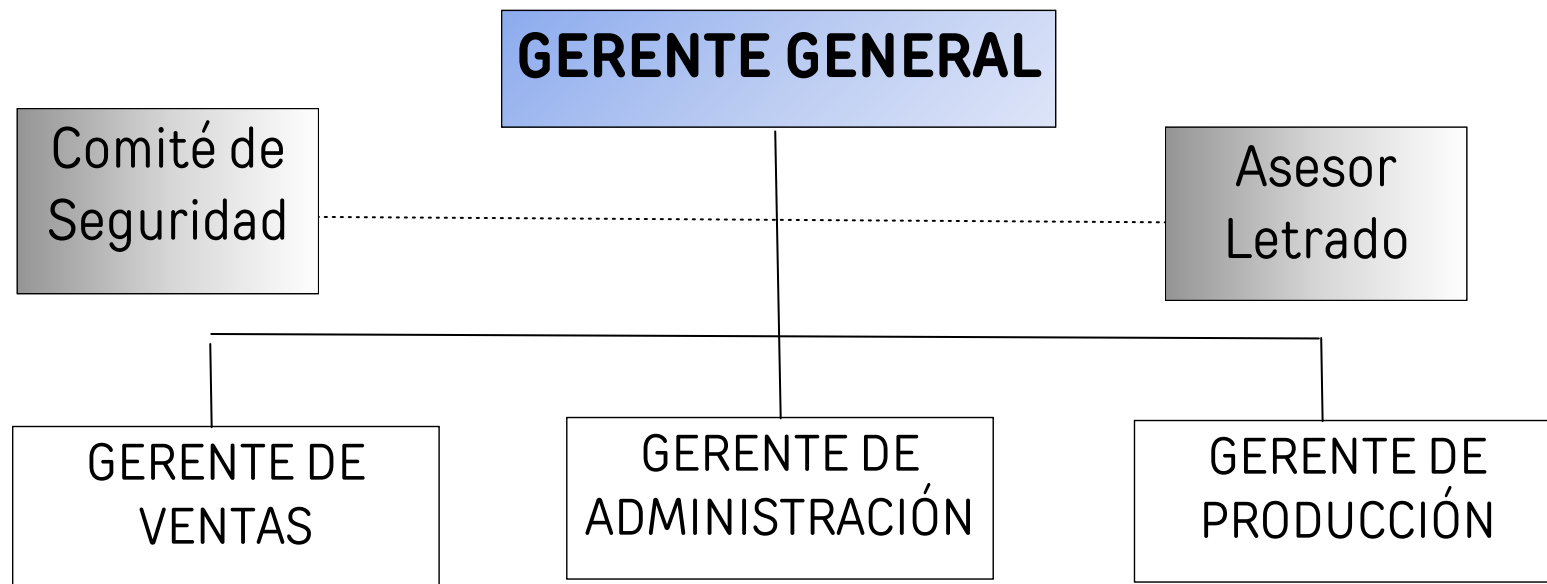
Las “líneas” son las líneas de mando. El esquema de autoridad de línea implica un superior, una línea de mando y uno o más subordinados.



“El Gerente General, los tres Gerentes y los cuatro supervisores ejercen autoridad de línea”

autoridad staff

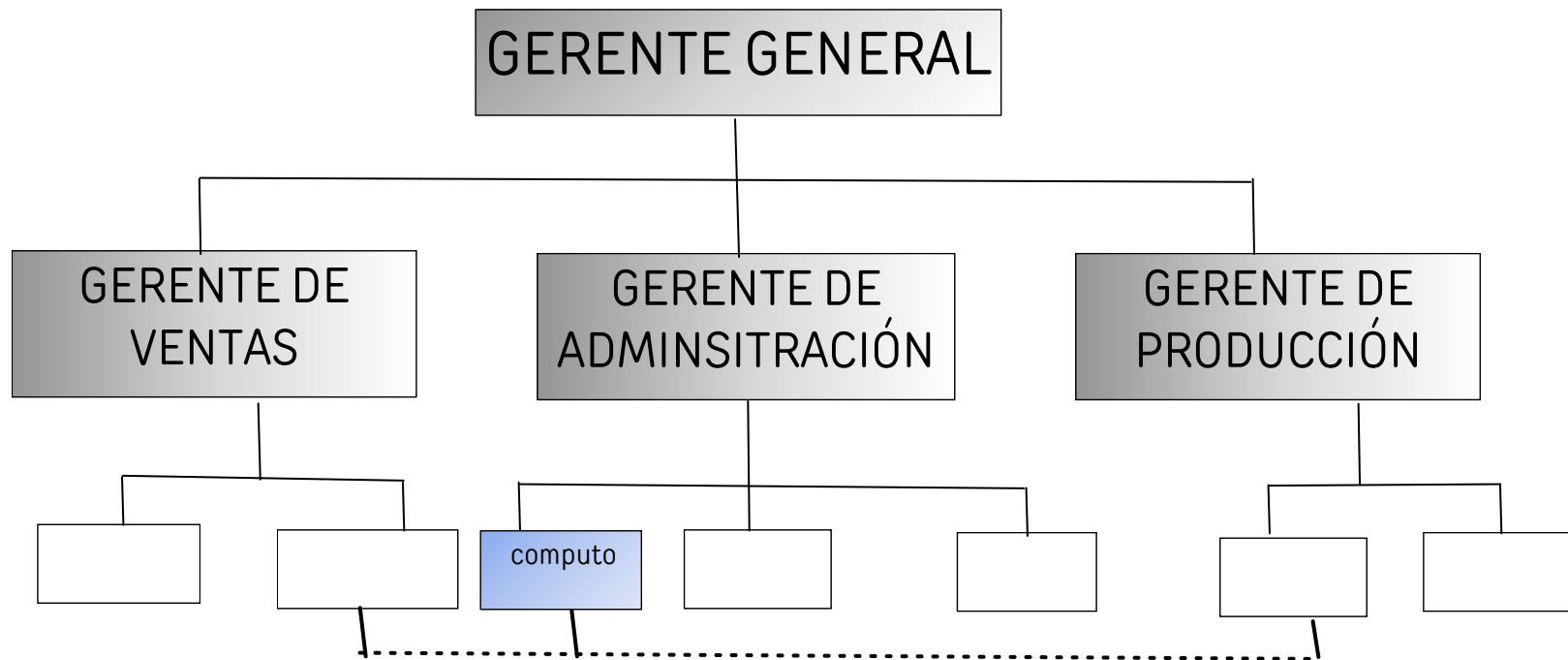
El Staff es asesor de la línea y puede ser un individuo (asesor) o una unidad (comité)



El staff no tiene autoridad sobre la línea. Su función es investigar, buscar y dar asesoría a los gerentes de línea.

AUTORIDAD FUNCIONAL.

Derecho delegado a un individuo o un departamento para controlar procesos, prácticas y políticas específicas, relacionados con actividades realizadas por personal de otros departamentos.



AUTORIDAD Y PODER.

- **Autoridad**, el derecho en una posición de ejercer discrecionalidad al tomar decisiones que afectan a otros.
- **Poder**, la habilidad de individuos o grupos de inducir o influir en las creencias o acciones de otras personas o grupos.

DELEGACIÓN DE AUTORIDADES DE DECISIÓN.

EMPOWERMENT

*La delegación de facultades de decisión o **EMPOWERMENT** significa que empleados, gerentes o equipos de todos los niveles de la organización reciben el poder de tomar decisión sin solicitar autorización de sus superiores.*

Facultar a los empleados para obtener resultados por si mismos, alentando el compromiso por la organización de manera tal que cada uno se comporte como si fuera dueño de la empresa.

EMPOWERMENT

Se trata de tener intraemprendedores dentro de la organización

Se trata de liberar el talento de cada uno en beneficio de la organización

IMPLEMENTAR EL EMPOWERMENT

¿Cómo se implementa?

Desde arriba hacia abajo en la organización

**Los empleados se comprometen con lo
que el líder haga**

**Hacer disponible la información y
compartirla.**

DELEGACIÓN DE LA AUTORIDAD.

Quien delega debe tener ciertas actitudes para que la misma sea efectiva:

- ***Receptividad***
- ***Disposición a conceder***
- ***Disposición a permitir errores de los subordinados***
- ***Disposición de confiar en los subordinados***
- ***Disposición de establecer y utilizar controles amplios.***

DELEGACIÓN DE LA AUTORIDAD.

*La **Autoridad se Delega** cuando un superior otorga discreción a un subordinado para tomar decisiones. La responsabilidad se comparte.*

DESCENTRALIZACIÓN DE LA AUTORIDAD.

La Autoridad organizacional es simplemente la discreción conferida a las personas para utilizar su juicio en la toma de decisiones y dar instrucciones.

*La **Descentralización** es la tendencia de dispersar la autoridad de toma de decisiones en una estructura organizada.*

CENTRALIZACIÓN DE LA AUTORIDAD.

*La **Centralización** supone que el empresario o quien él disponga, concentra la totalidad de las decisiones, mientras todos los subordinados se limitan a ejecutar los programas y las acciones preelectorales.*



2024

Muchas gracias!!!
Ing. Hadad - Ing. De Luca - Ing Dip