

Karina Krausse M

UNIDAD IV: Proceso administrativo (Organización)

Karina A Krausse M.

Publicista.

Magíster en Dirección de Empresas(MBA).

Áreas: Reputación Corporativa y Responsabilidad Social Empresarial

Facultad de Ciencias Empresariales

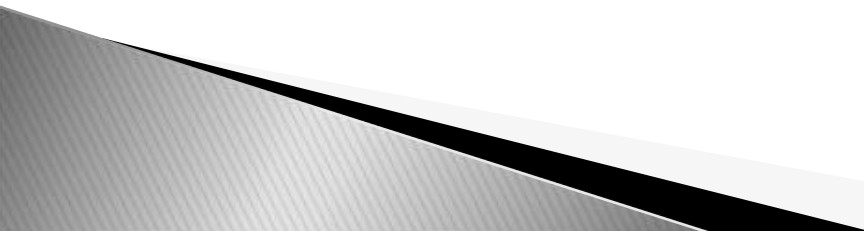
Universidad del Bío-Bío

La Organización

- ▶ Se refiere a la creación de una estructura, la cual determine las jerarquías necesarias y agrupación de actividades, con el fin de simplificar las mismas y sus funciones dentro del grupo social.

- ▶ La organización nació de la necesidad humana de cooperar. Los hombres se han visto obligados a cooperar para obtener sus fines personales, por razón de sus limitaciones físicas, biológicas, psicológicas y sociales. En la mayor parte de los casos, esta cooperación puede ser más productiva o menos costosa si se dispone de una estructura de organización.

- ▶ Se dice que con buen personal cualquier organización funciona. Se ha dicho, incluso, que es conveniente mantener cierto grado de imprecisión en la organización, pues de esta manera la gente se ve obligada a colaborar para poder realizar sus tareas.

- ▶ Con todo, es obvio que aún personas capaces que deseen cooperar entre sí, trabajarán mucho mas efectivamente si todos conocen el papel que deben cumplir y la forma en que sus funciones se relacionan unas con otras.
 - ▶ Este es un principio general, válido tanto en la administración de empresas como en cualquier institución.
- 

- ▶ Una estructura de organización debe estar diseñada de manera que sea perfectamente clara para todos, quien debe realizar determinada tarea y quien es responsable por determinados resultados; en esta forma se eliminan las dificultades que ocasiona la imprecisión en la asignación de responsabilidades y se logra un sistema de comunicación y de toma de decisiones que refleja y promueve los objetivos de la empresa.

- ▶ A continuación se enumeran y explican los elementos de la organización los cuales, una vez comprendidos y asimilados coadyuvaran en una mejor administración:

1. **División del trabajo.** Para dividir el trabajo es necesario seguir una secuencia que abarca las siguientes etapas:
 - 1ª; (jerarquización) que dispone de las funciones del grupo social por orden de rango, grado o importancia.
 - 2ª; (departamentalización) que divide y agrupa todas las funciones y actividades, en unidades específicas, con base en su similitud.

2. **Coordinación.** Se refiere a la sincronización de los recursos y los esfuerzos de un grupo social, con el propósito de lograr oportunidad, unidad, armonía y rapidez, en el desarrollo de los objetivos.

Concepto de organización

- ▶ Velasco, E ***"Organizar es agrupar y ordenar las actividades necesarias para alcanzar los fines establecidos creando unidades administrativas, asignando en su caso Funciones - Autoridad - Responsabilidad - Jerarquía. Estableciendo las relaciones que entre dichas unidades deben existir."***

Principios de la organización reglas:

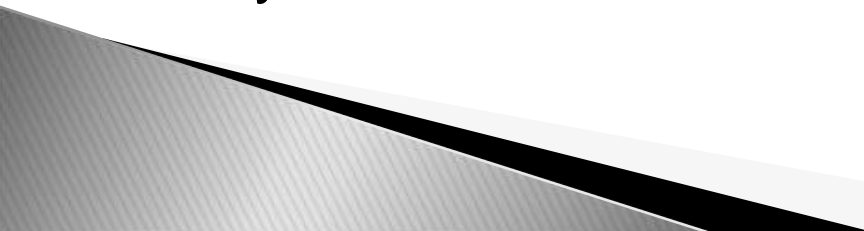
- ▶ DEL OBJETIVO

- ▶ todas las actividades deben relacionarse con los objetivos. Lo contrario implica burocracia e ineficiencia.

▶ ESPECIALIZACIÓN

- ▶ El trabajo de una persona debe limitarse a una sola actividad. Esto genera eficiencia y destreza.

▶ JERARQUIA

- ▶ Establecer centros de autoridad donde emane la comunicación y que la autoridad y la responsabilidad fluyan de arriba hacia abajo.
- 

- ▶ **PARIDAD ENTRE AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD**

a cada grupo de autoridad corresponde igual grado de responsabilidad.

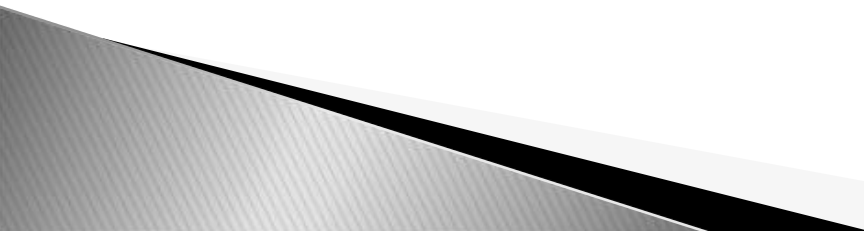
- ▶ **UNIDAD DE MANDO**

- ▶ Un jefe por cada grupo de subordinados.

▶ DIFUSIÓN

- ▶ Las obligaciones de cada puesto deben publicarse a través de avisos o memorándums.

▶ ESPACIO O TRAMO DE CONTROL

- ▶ Según Urwick no pueden haber más de 5 o 6 subordinados por cada jefe.
- 

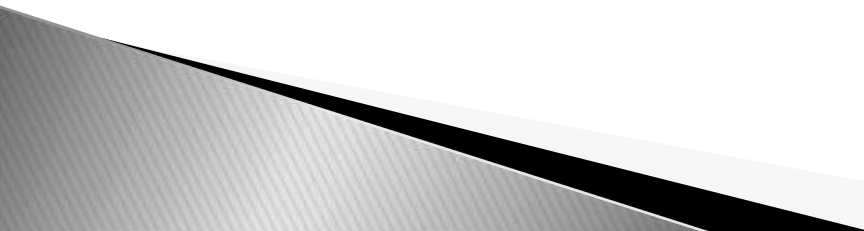
- ▶ **COORDINACIÓN**

- ▶ Armonía y sincronización. Debe mantenerse el equilibrio.

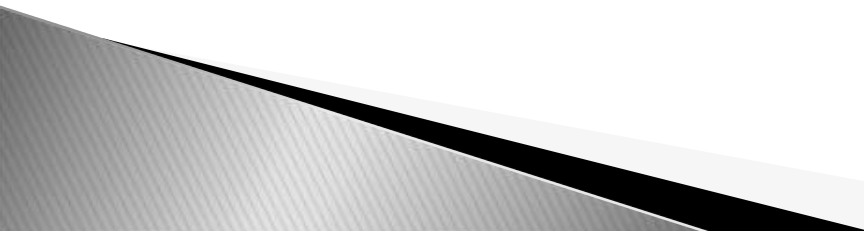
- ▶ **CONTINUIDAD**

- ▶ Pero ajustándose a los cambios.

Secuencia de la Departamentalización

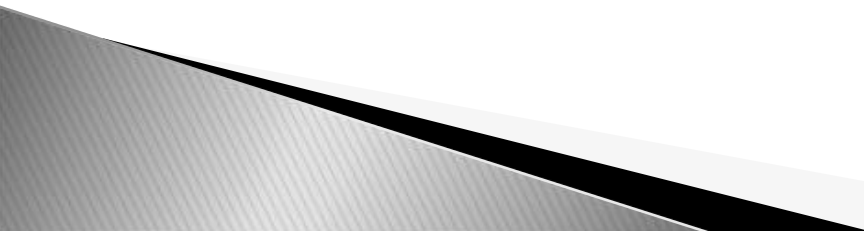
- ☐ Listar todas las funciones de la empresa
 - ☐ Clasificarlas
 - ☐ Agruparlas en orden jerárquico
 - ☐ Asignar actividades a cada área
 - ☐ Especificar relaciones de autoridad, responsabilidad y obligación
 - ☐ Establecer líneas de comunicación e interrelación
 - ☐ El tamaño, la existencia y el tipo de organización deberán relacionarse con el tamaño y las necesidades de la empresa.
- 

Tipos de Departamentalización

- ▶ **FUNCIONAL:** agrupar actividades análogas (tesorería, contaduría, presupuestos)
 - ▶ **CLIENTES:** crear unidades cuyo interés es servir a los distintos clientes
 - ▶ **POR PRODUCTOS:** empresas que fabrican diversas líneas de productos; se hace con base en un producto o grupo de productos relacionados entre sí.
- 

- ▶ GEOGRAFICA O POR TERRITORIOS: es eficiente cuando la empresa realiza actividades en sectores alejados físicamente. Se utiliza en el área ventas por Ej. Dividir una empresa en zonas regionales
- ▶ POR PROCESOS O EQUIPOS: implica una secuencia de pasos, Ej.: la división de una planta automotriz: fundición, ensamble, pintura.
- ▶ POR SECUENCIAS: alfabéticas, numéricas o de tiempo, por turnos, (Turno matutino, Turno Tarde) por letras, por números.

Departamentalización por líneas de productos

- ▶ El departamento de producción agrupa las actividades necesarias para la manufactura de un producto o de una línea de productos. Agrupar las actividades junto a las líneas de producto permite utilizar las destrezas especializadas de las personas que contribuyen a la elaboración del producto o de la línea de productos.
- 

Líneas de productos

Gerente

Jefe de operaciones

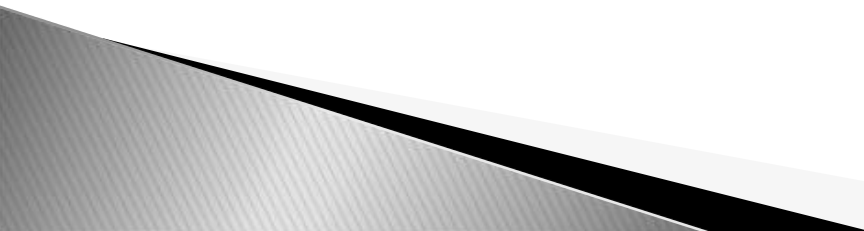
Productos de jabón

Productos de limpieza

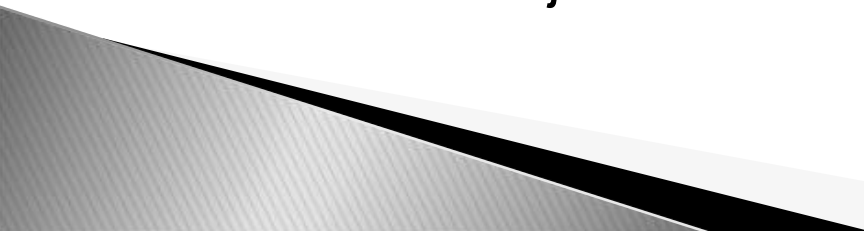
Productos de margarina

Productos refinados

Productos en aceite



Departamentalización por tipos de clientes

- ▶ El área de departamentos sobre el cliente toma en cuenta a los clientes atendidos.
 - ▶ Por ejemplo, una compañía puede tener dos departamentos de ventas que atiendan a dos grupos particulares de clientes: un departamento puede atender al público en general, mientras que el otro puede proporcionar sus servicios a la industria.
 - ▶ El desarrollo de un servicio orientado al cliente se ve altamente mejorado al tener departamentos especializados.
- 

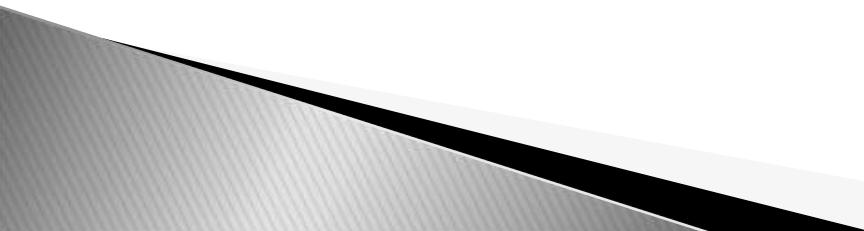
Tipos de clientes

Presidente

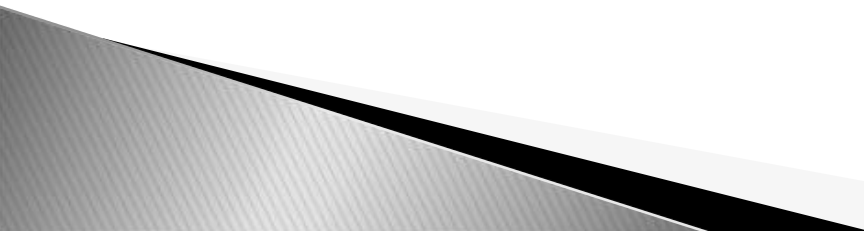
Vicepresidente de mercadotecnia

División de productos para el consumidor

División de productos industriales



Departamentalización por zonas geográficas

- ▶ Los departamentos geográficos están constituidos por las actividades desarrolladas en diferentes territorios, una empresa de producción y distribución de productos a escala nacional puede crear departamentos especializados en las necesidades de regiones específicas.
- 

Zonas geográficas

Presidente

Vicepresidente zona occidental

Vicepresidente zona norte

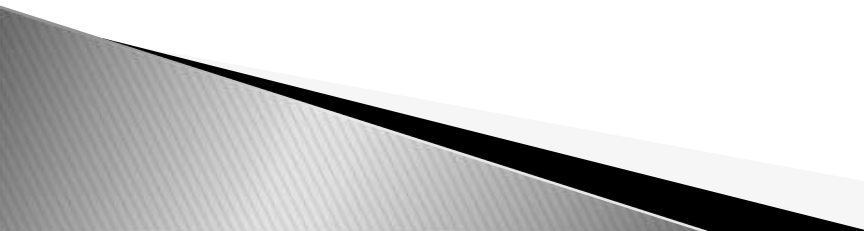
Vicepresidente zona centro

Vicepresidente zona levante

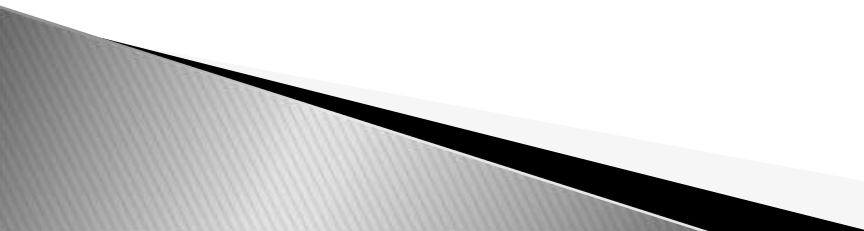
Producción

Distribución

Relaciones industriales



Bases orientadas a las operaciones internas

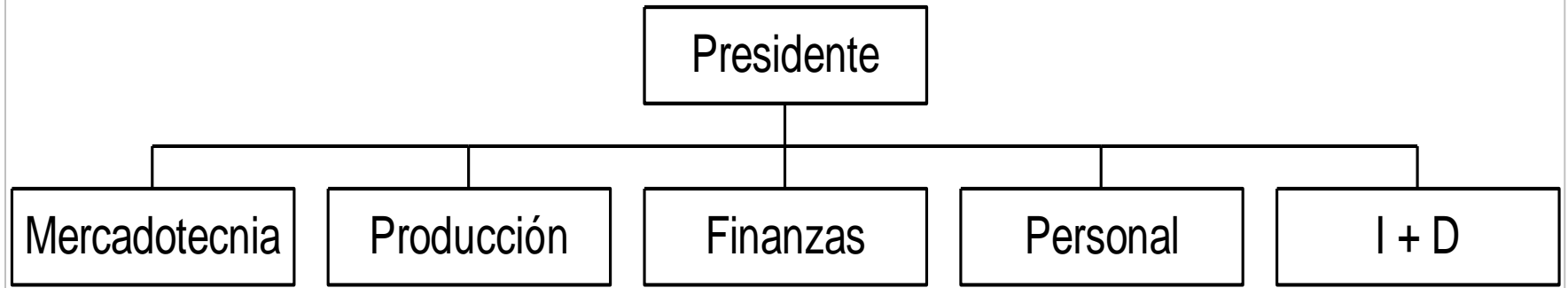
- ▶ Cuatro áreas de agrupación que nos podemos encontrar para los trabajos en esta categoría son:
 - ▶ Por funciones.
 - ▶ Por procesos.
 - ▶ Por conocimientos.
 - ▶ Por turnos de trabajo.
- 

Departamentalización por funciones

- ▶ Se utilizan cuando la organización está diseñada de modo que sus operaciones son llevadas a cabo por una unidad.
- ▶ Por ejemplo, todas las actividades relacionadas con la selección de personal deben asignarse al departamento de personal; las relacionadas con la marketing al departamento correspondiente y las actividades de producción deben agruparse en el departamento de producción.

- ▶ El diseño de la organización funcional se usa ampliamente en las empresas manufactureras, aunque también se utilizan en otras empresas, como los bancos que se organizan alrededor de la función de préstamos, operaciones e inversiones, etc.

Por funciones



Departamentalización por procesos

- ▶ Agrupan los trabajos conforme a las operaciones técnicas; por ejemplo, la manufactura de un producto puede abarcar el corte de materiales en los tornos, el tratamiento por calor y, finalmente la pintura del producto.

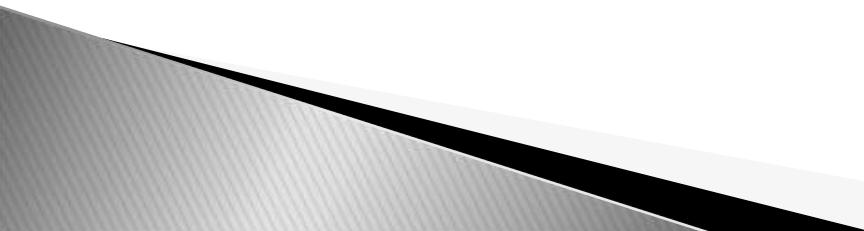
Por procesos

Presidente

Tornos

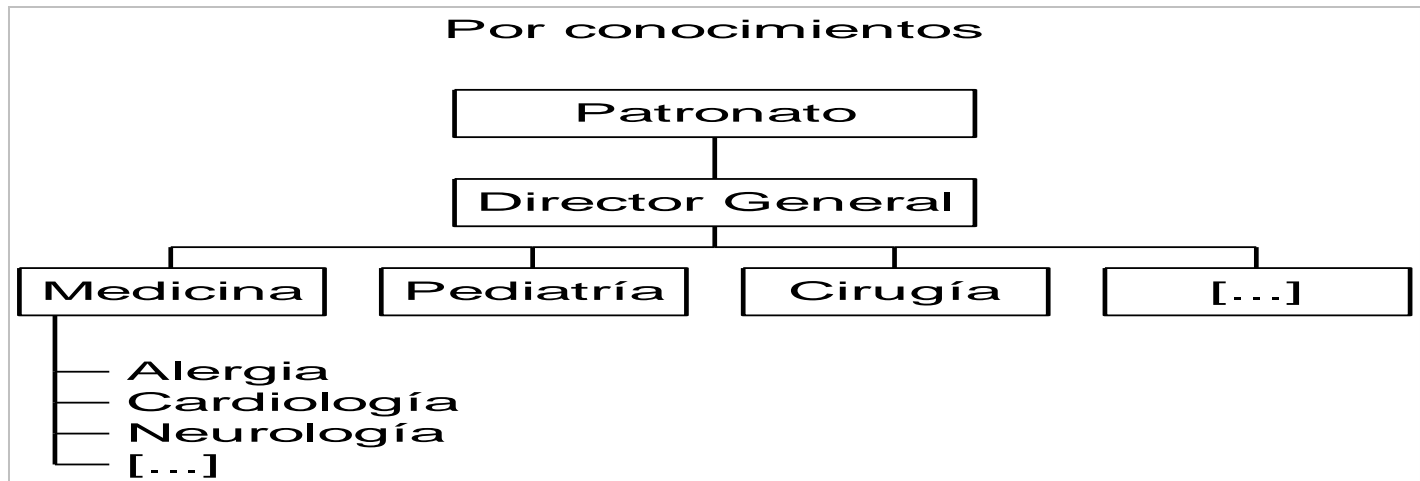
Tratamiento de materiales

Pintura



Departamentalización por conocimientos

- ▶ Es típico de organizaciones profesionales, como pueden ser los hospitales, universidades, etc



Departamentalización por turnos de trabajo

- ▶ Se puede encontrar en aquellas organizaciones que trabajan a varios turnos.

Hay que tener en cuenta que:

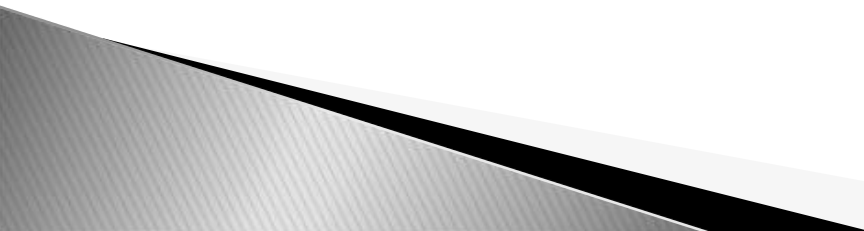
- Pueden ser utilizadas distintas bases en una misma estructura organizativa.
- Pueden ser utilizadas las bases departamentales en cualquier nivel jerárquico.
- El organigrama de la empresa representa las bases departamentales (una parte de la estructura de la empresa)

Los Organigramas

- Una de las herramientas más importantes al definir la estructura orgánica de la empresa es el "organigrama", pero desgraciadamente, una preocupación por la técnica de confección del mismo puede hacer que se pierda de vista los fines básicos de su diseño.

► **Los organigramas:**

- ❑ Establecen la comprensión de los problemas de comunicación
- ❑ Orientan a los nuevos trabajadores hacia las relaciones y complejidades estructurales
- ❑ Proporcionan una imagen gráfica de la empresa a terceros.

- ▶ Los organigramas, en su forma más simple, únicamente muestran las unidades y relaciones funcionales.
 - ▶ En un estado más complejo, pueden añadirse el titular del puesto de trabajo u oficina, las responsabilidades principales, los comités, e incluso las relaciones de comunicación. Sin embargo son tan grandes y complejas que en tales organigramas pueden verse únicamente puestos claves o segmentos de la organización.
- 

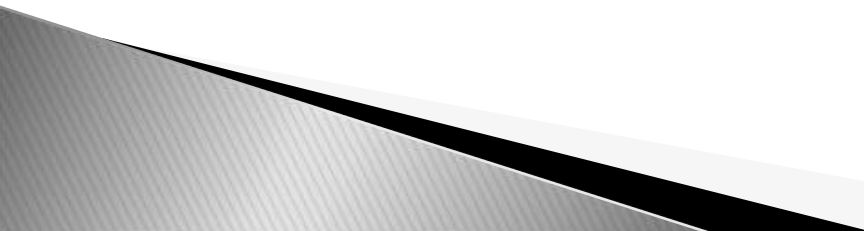
¿Qué es un organigrama?

- ▶ Un organigrama es la representación gráfica de la estructura orgánica de una empresa o de una de sus áreas o unidades administrativas, en la que se muestran las relaciones que guardan entre sí los órganos que la componen.

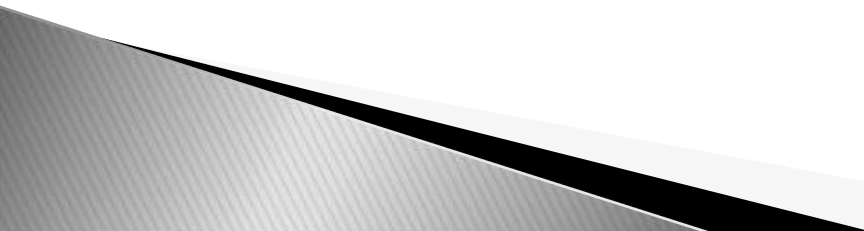
¿Cuál es el objeto de los organigramas?

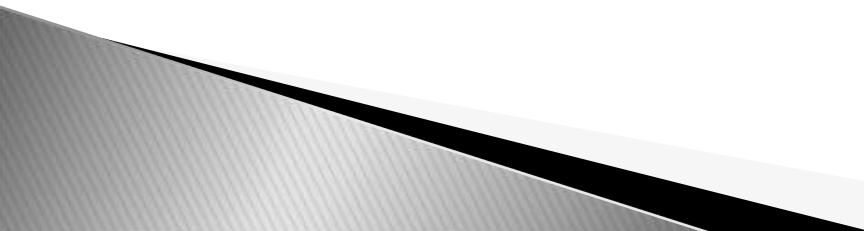
- ▶ Son el instrumento idóneo para plasmar y transmitir en forma gráfica y objetiva la composición de una organización.

¿Cuál es la utilidad de los organigramas?

- ☐ Brindan una imagen formal de la organización.
 - ☐ Son una fuente de consulta oficial.
 - ☐ Facilitan el conocimiento de una empresa, así como de sus relaciones de jerarquía
 - ☐ Constituyen un elemento técnico valioso para hacer análisis organizacional.
- 

¿Cuáles son los criterios para preparar un organigrama?

1. **Precisión:** las unidades administrativas y sus relaciones e interrelaciones deben establecerse con exactitud.
 2. **Sencillez:** deben ser lo más simple posible, para representar la(s) estructura(s) en forma clara y comprensible.
 3. **Uniformidad:** en su diseño es conveniente homogeneizar el empleo de nomenclatura, líneas, figuras y composición para facilitar su interpretación.
- 

4. **Presentación:** su acceso depende en gran medida de su formato y estructura, por lo que deben prepararse complementando tanto criterios técnicos como de servicio, en función de su objeto.
 5. **Vigencia:** Para conservar su validez, deben mantenerse actualizados. Es recomendable que en el margen inferior derecho se anote el nombre de la unidad responsable de su preparación, así como la fecha de autorización.
- 

Tipos de Organigramas

- ▶ Basándome en las clasificaciones planteadas por Enrique B. Franklin y Elio de Zuani:
 1. Por su naturaleza
 2. Por su finalidad
 3. Por su ámbito
 4. Por su contenido
 5. Por su presentación o disposición gráfica.

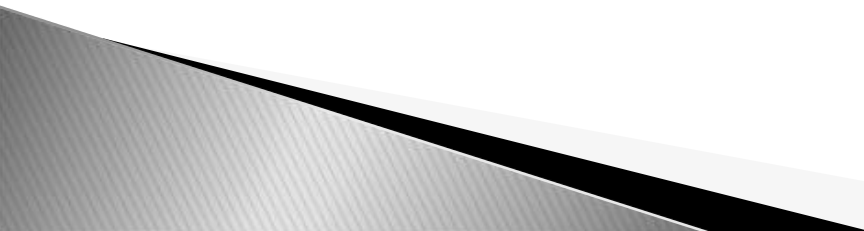
- ▶ **Por su naturaleza:** Este grupo se divide en tres *tipos de organigramas*.
- ▶
- ▶ **Microadministrativos:** Corresponden a una sola organización, y pueden referirse a ella en forma global o mencionar alguna de las áreas que la conforman.

- ▶ **Macroadministrativos:** Involucran a más de una organización .
- ▶ **Mesoadministrativos:** Consideran una o más organizaciones de un mismo sector de actividad o ramo específico. Cabe señalar que el término mesoadministrativo corresponde a una convención utilizada normalmente en el sector público, aunque también puede utilizarse en el sector privado.

► **Por su finalidad:** Este grupo se divide en cuatro *tipos de* *organigramas:*

► **Informativo:** Se denominan de este modo a los organigramas que se diseñan con el objetivo de ser puestos a disposición de todo público, es decir, como información accesible a personas no especializadas .

- ▶ Por ello, solo deben expresar las partes o unidades del modelo y sus relaciones de líneas y unidades asesoras, y ser graficados a nivel general cuando se trate de organizaciones de ciertas dimensiones.

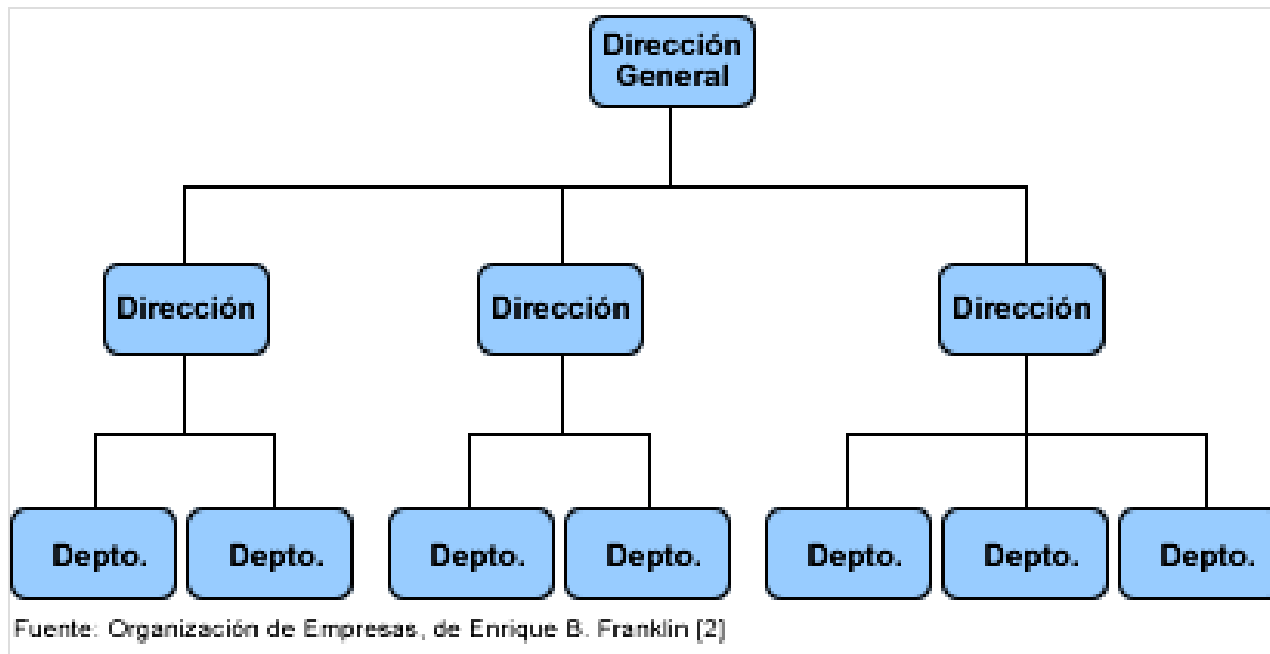
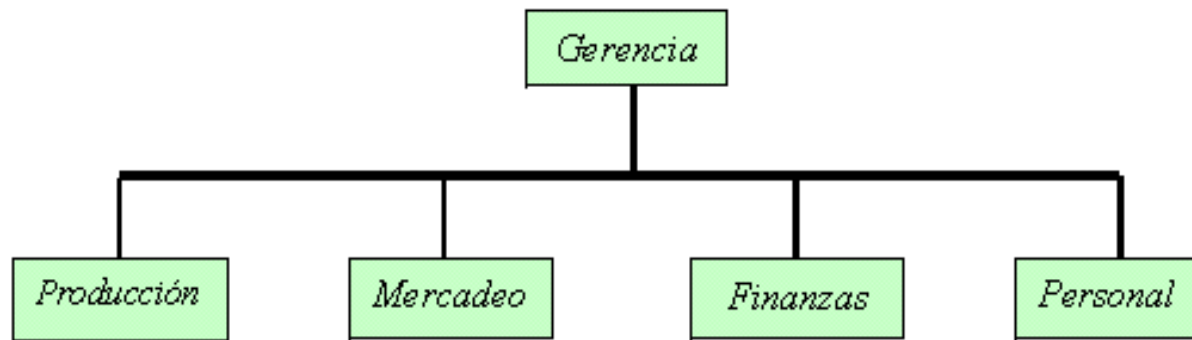
- ▶ **Analítico:** Este tipo de organigrama tiene por finalidad el análisis de determinados aspectos del comportamiento organizacional, como también de cierto tipo de información que presentada en un organigrama permite la ventaja de la visión macro o global de la misma, tales son los casos de análisis de un presupuesto, de la distribución de la planta de personal, de determinadas partidas de gastos, de remuneraciones, de relaciones informales, etc.
 - ▶ Sus destinatarios son personas especializadas en el conocimiento de estos instrumentos y sus aplicaciones.
- 

- ▶ **Formal:** Se define como tal cuando representa el modelo de funcionamiento planificado o formal de una organización, y cuenta con el instrumento escrito de su aprobación. Así por ejemplo, el organigrama de una Sociedad Anónima se considerará formal cuando el mismo haya sido aprobado por el directorio de la S.A.

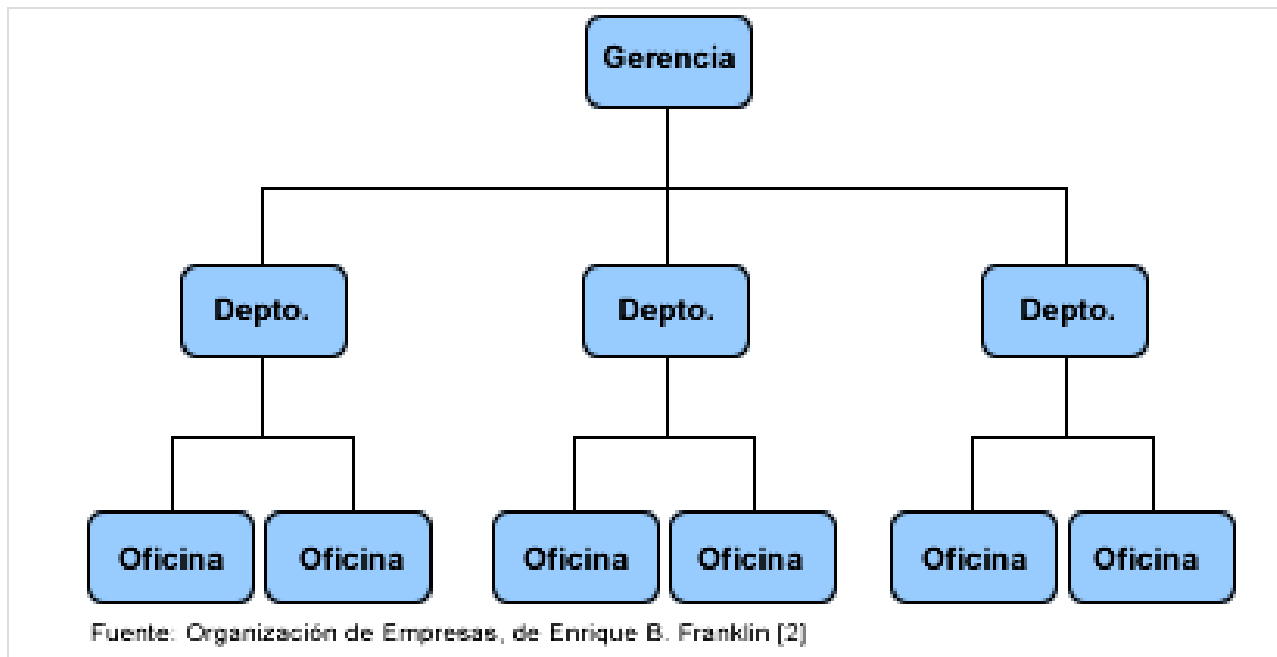
- ▶ **Informal:** Se considera como tal, cuando representando su modelo planificado no cuenta todavía con el instrumento escrito de su aprobación .

POR SU ÁMBITO: Este grupo se divide en dos tipos de organigramas:

- ▶ **Generales:** Contienen información representativa de una organización hasta determinado nivel jerárquico, según su magnitud y características. En el sector público pueden abarcar hasta el nivel de dirección general o su equivalente, en tanto que en el sector privado suelen hacerlo hasta el nivel de departamento u oficina.

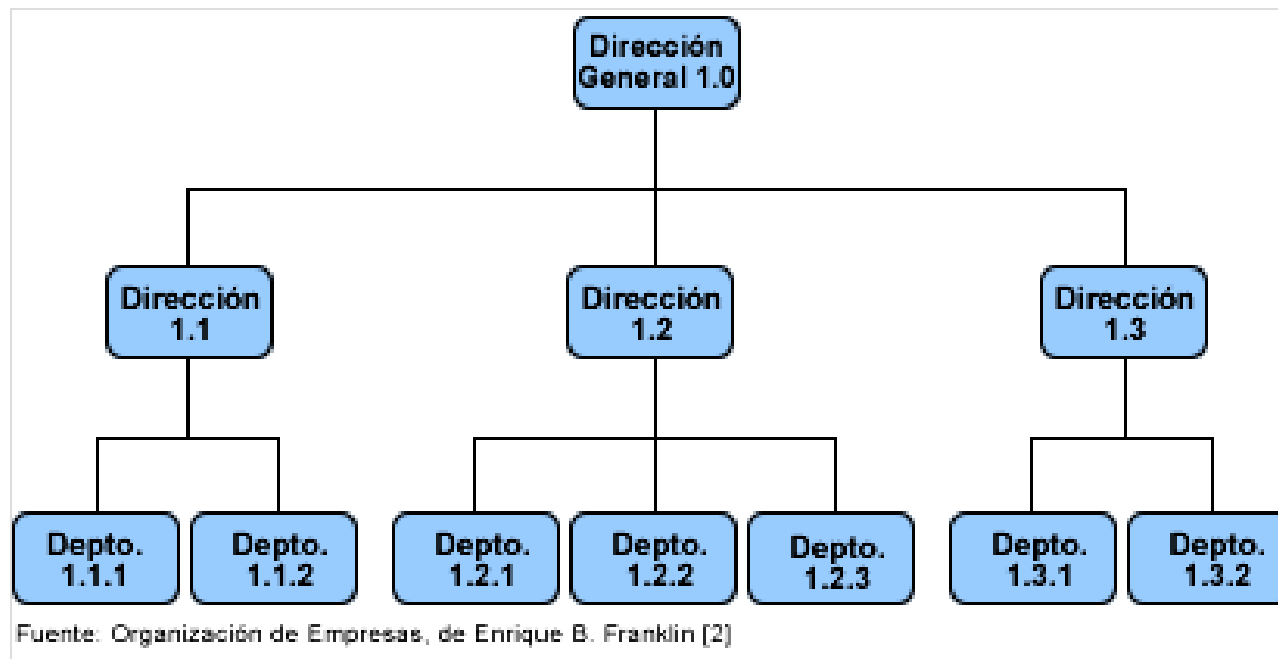


- **Específicos:** Muestran en forma particular la estructura de un área de la organización.

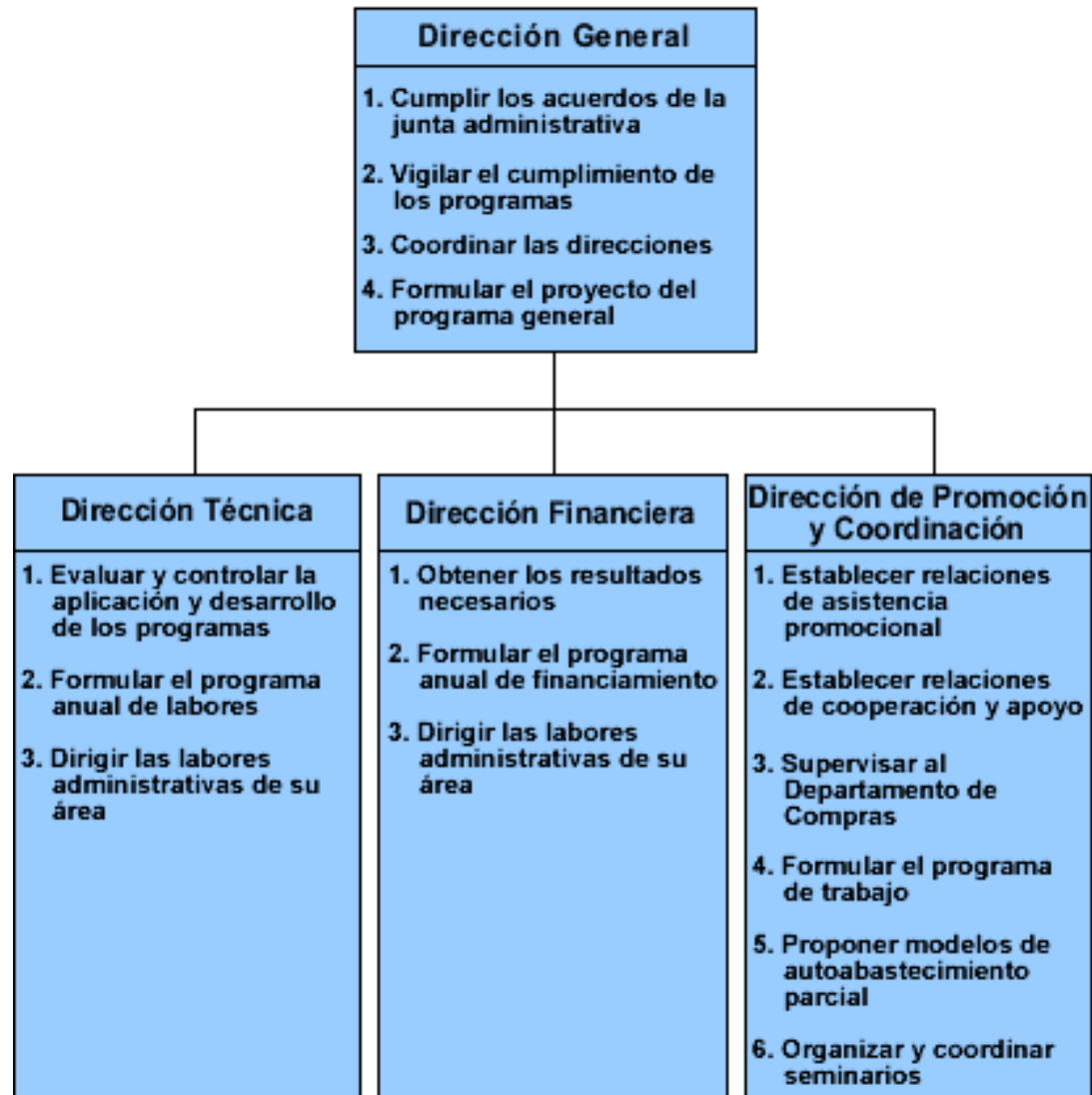


POR SU CONTENIDO: Este grupo se divide en tres tipos de organigramas:

- ▶ **Integrales**: Son representaciones gráficas de todas las unidades administrativas de una organización y sus relaciones de jerarquía o dependencia. Conviene anotar que los organigramas generales e integrales son equivalentes.

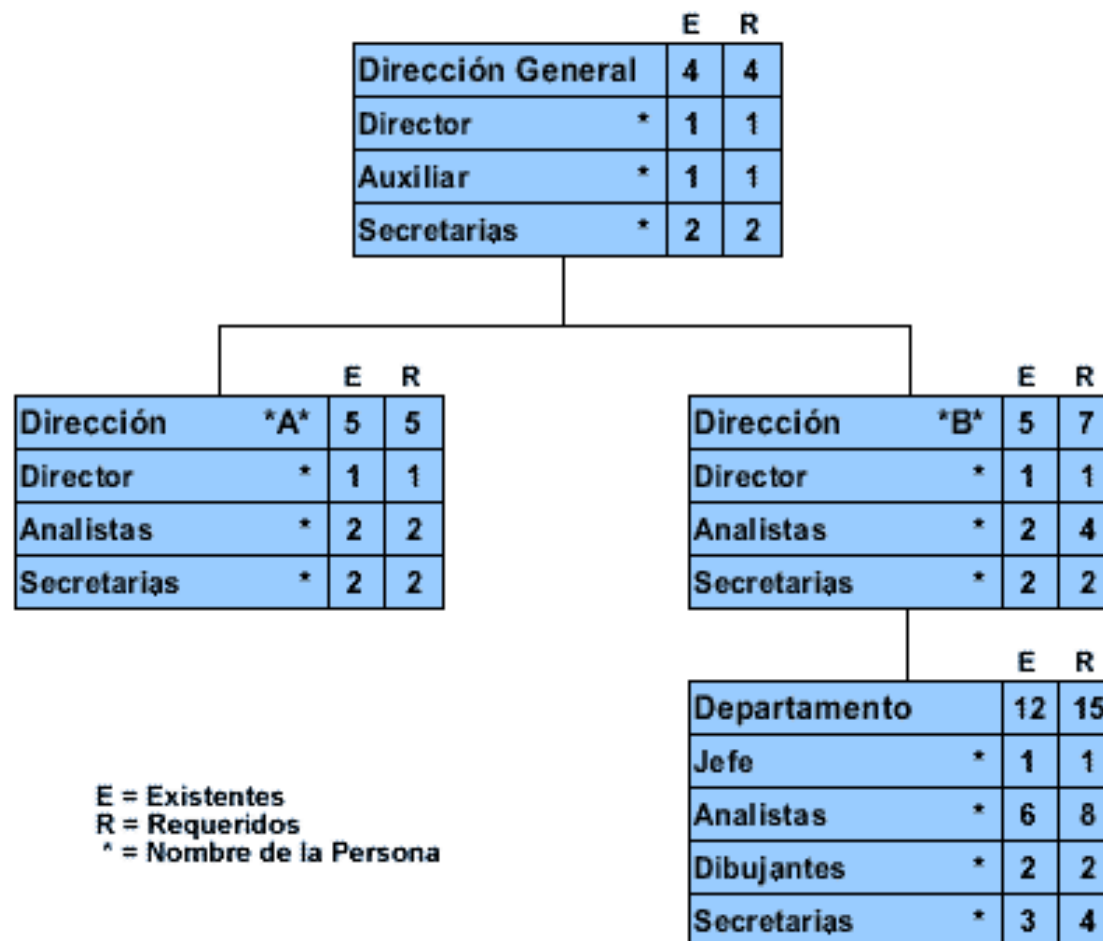


- ▶ **Funcionales:** Incluyen las principales funciones que tienen asignadas, además de las unidades y sus interrelaciones. Este tipo de organigrama es de gran utilidad para capacitar al personal y presentar a la organización en forma general.



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

- ▶ De puestos, plazas y unidades: 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.

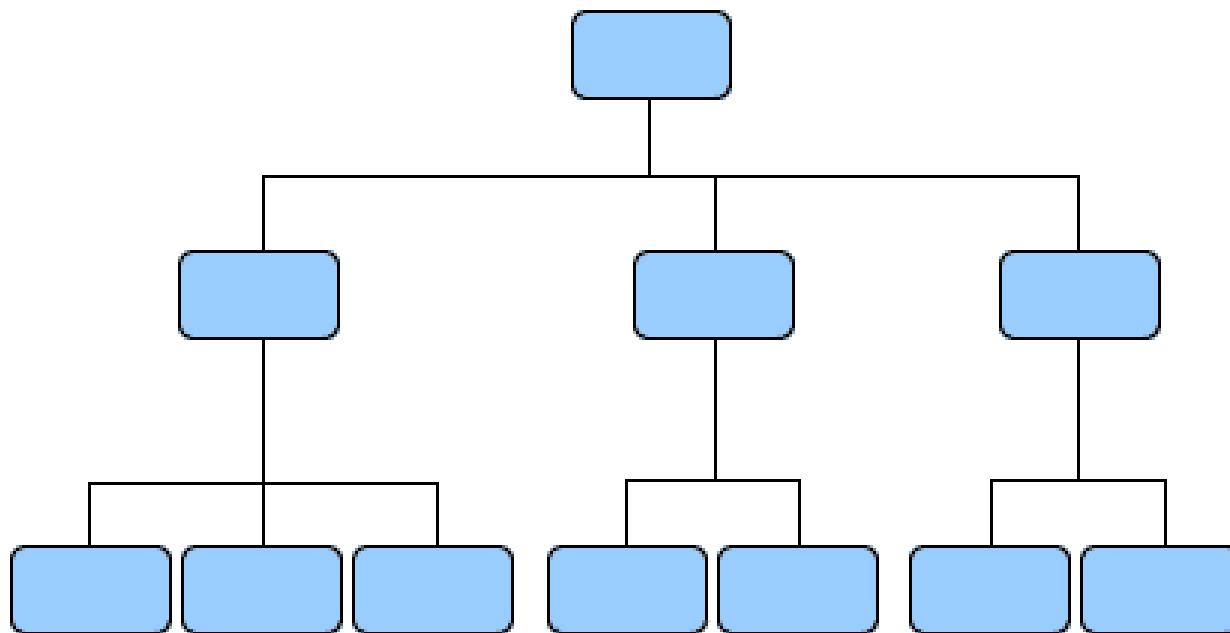


Fuente Consultada: Organización de Empresas, de Enrique B. Franklin [2]

► **POR SU PRESENTACIÓN O DISPOSICIÓN GRÁFICA:**

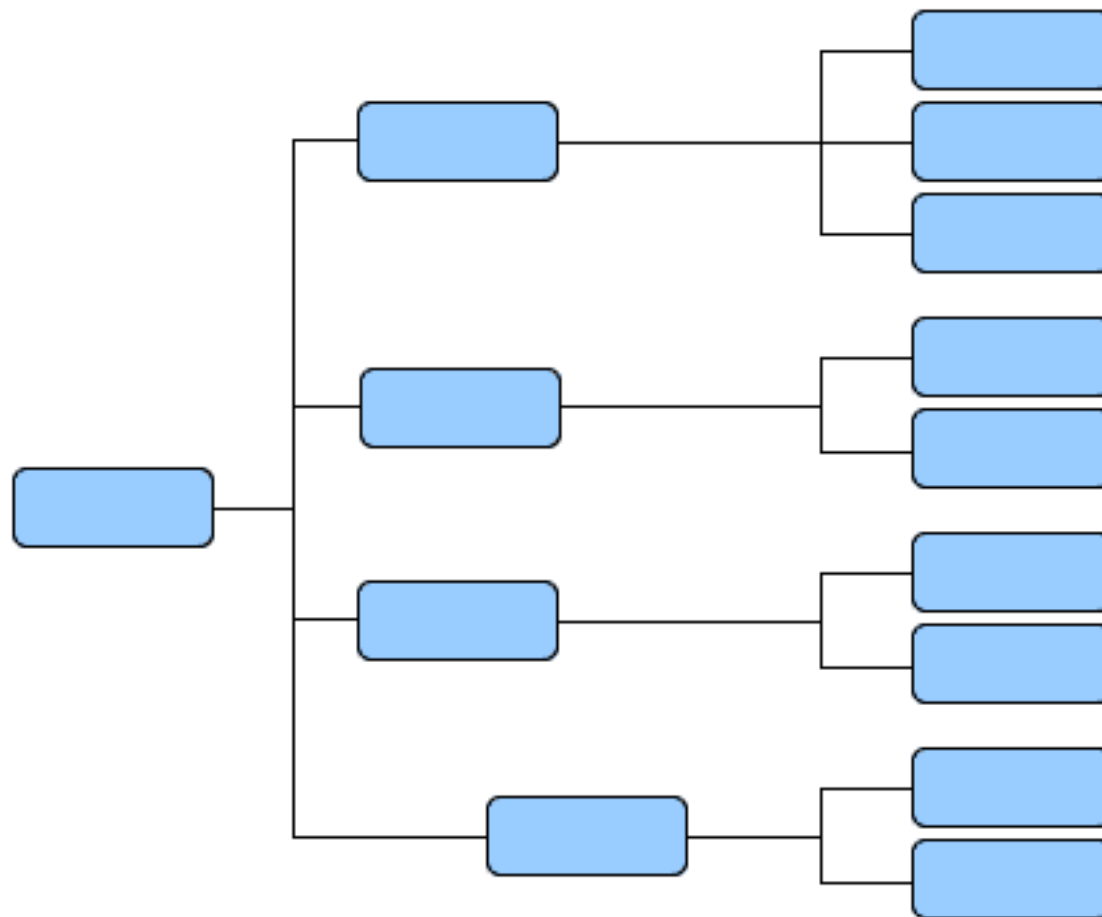
Este grupo se divide en cuatro tipos de organigramas:

- ▶ **Verticales:** Presentan las unidades ramificadas de arriba abajo a partir del titular, en la parte superior, y desagregan los diferentes niveles jerárquicos en forma escalonada. Son los de uso más generalizado en la administración, por lo cual, los manuales de organización recomiendan su empleo.



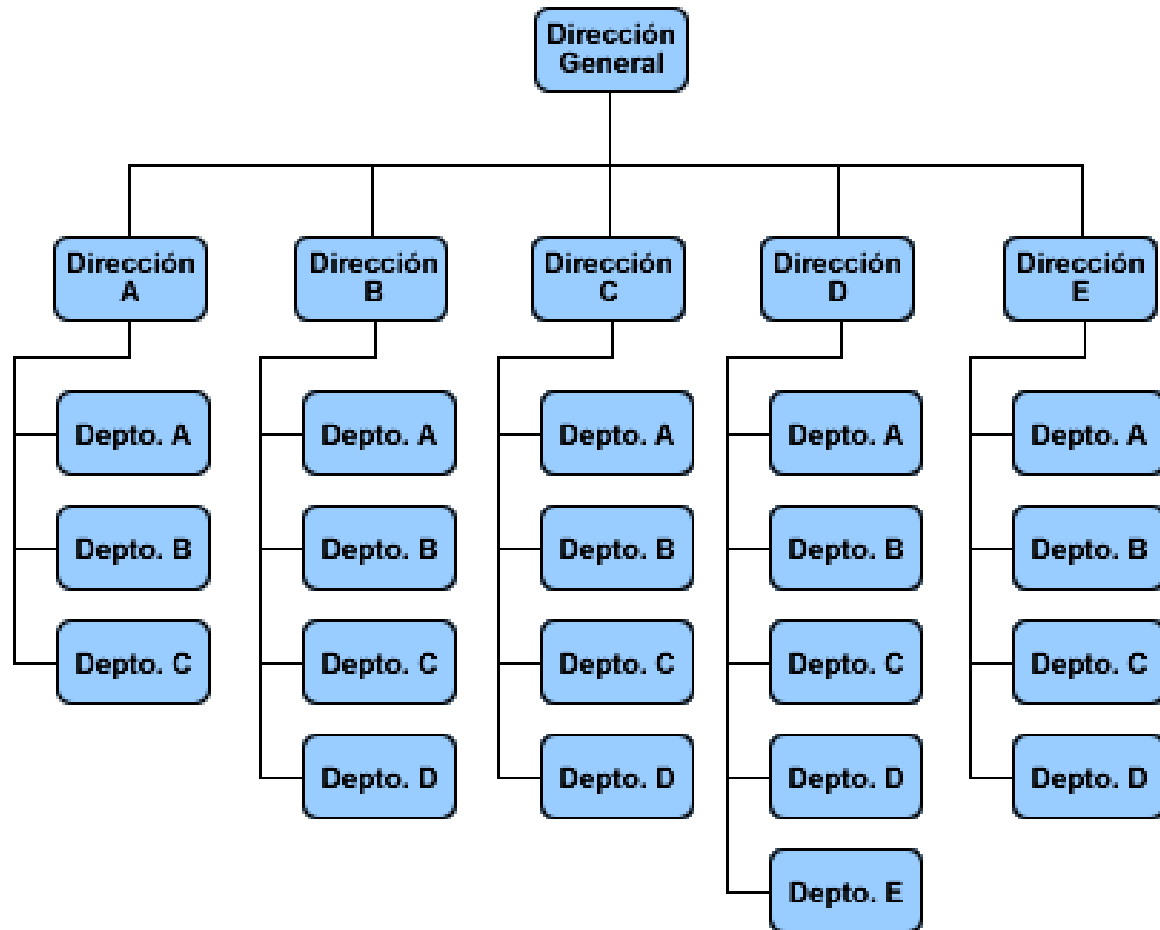
Fuente Consultada: Organización de Empresas, de Enrique B. Franklin [2]

- ▶ **Horizontales:** Despliegan las unidades de izquierda a derecha y colocan al titular en el extremo izquierdo. Los niveles jerárquicos se ordenan en forma de columnas, en tanto que las relaciones entre las unidades se ordenan por líneas dispuestas horizontalmente.



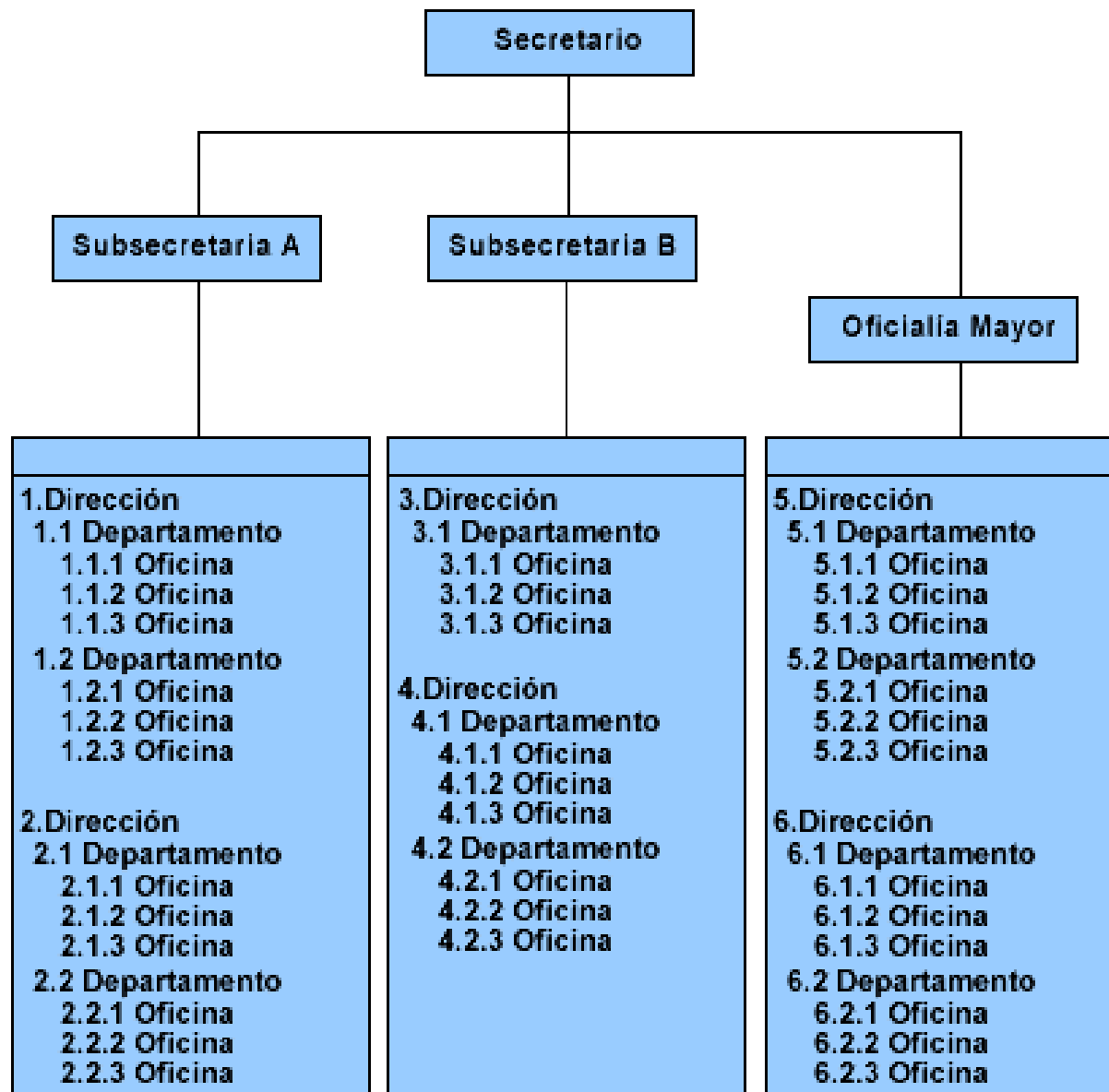
Fuente: Organización de Empresas, de Enrique B. Franklin [2]

- ▶ **Mixtos:** Este tipo de organigrama utiliza combinaciones verticales y horizontales para ampliar las posibilidades de graficación. Se recomienda utilizarlos en el caso de organizaciones con un gran número de unidades en la base.



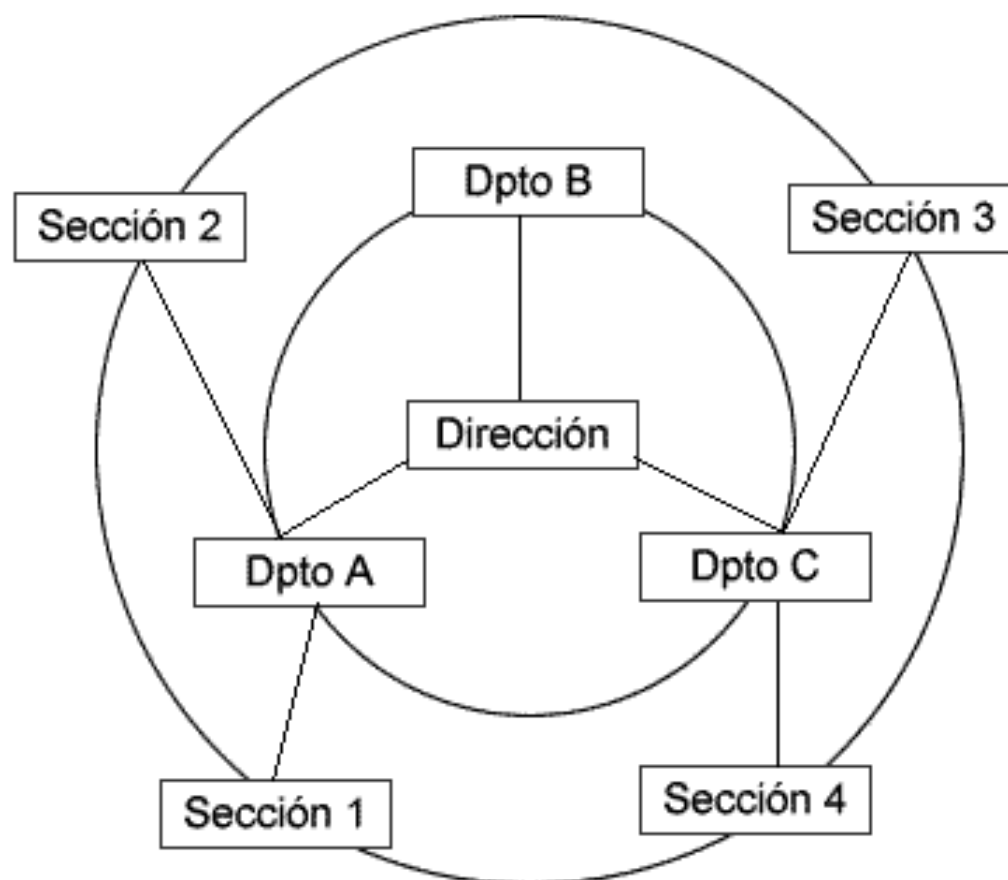
Fuente: Organización de Empresas, de Enrique B. Franklin [2]

- ▶ **De Bloque:** Son una variante de los verticales y tienen la particularidad de integrar un mayor número de unidades en espacios más reducidos. Por su cobertura, permiten que aparezcan unidades ubicadas en los últimos niveles jerárquicos.



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

- ▶ **Circulares:** En este tipo de diseño gráfico, la unidad organizativa de mayor jerarquía se ubica en el centro de una serie de círculos concéntricos, cada uno de los cuales representa un nivel distinto de autoridad, que decrece desde el centro hacia los extremos, y el último círculo, osea el más extenso, indica el menor nivel de jerarquía de autoridad. Las unidades de igual jerarquía se ubican sobre un mismo círculo, y las relaciones jerárquicas están indicadas por las líneas que unen las figuras.



Fuente: Introducción a la Administración de Organizaciones, De Elio Rafael de Zuani (3)

- ▶ Bibliografía:
 - ▶ “Negocios Exitosos”, de Fleitman Jack, McGraw-Hill, 2000, Pág. 246.
 - ▶ “Organización de Empresas”, Segunda Edición, de Franklin Enrique, Mc Graw Hill, 2004, Págs. 79 al 86.
 - ▶ “Introducción a la Administración de Organizaciones”, de Rafael de Zuani Elio, Editorial Maktub, 2003, Págs. 309 al 318.
- 