

## Administración III

### Unidad II ORGANIZACIÓN

1

## Organización

1. Conceptos fundamentales.
2. Importancia de la Organización.
3. Calidad en la Organización.
4. Organización Formal y Organización Informal.
5. Principios generales de Organización.
6. Centralización y Descentralización.
7. Aspectos a ser considerados para la Descentralización.
8. Delegación de autoridad y responsabilidad

2

## ORGANIZACIÓN

### (CONCEPTO)

Hace referencia a una empresa o institución o un grupo funcional.

Se relaciona con el proceso organizacional, para alcanzar objetivos.

- ✓ Es la segunda fase del proceso administrativo.
- ✓ Koontz y Weihrich: identificación y clasificación de las actividades requeridas, el agrupamiento de las actividades mediante las cuales se consiguen los objetivos.
- ✓ Dutton: organización es el arte de emplear eficientemente los recursos disponibles a fin de alcanzar un determinado objetivo.

3

## ORGANIZACIÓN

### (CONCEPTO)

- ✓ Walter Lerner: Organización debe ser entendida como un cuadro estructural de cargos, definidos por los respectivos títulos, atribuciones básicas, responsabilidades, relaciones formales y niveles de autoridad, y también como una cultura que todos deben practicar de la mejor manera disponible.
- ✓ Martín Flor Romero: Identificar y agrupar adecuadamente las actividades de una empresa o institución. Definir los cargos, delinear y escalonar la autoridad y responsabilidad. Establecer adecuados canales y sistemas de comunicación. Coordinación entre los distintos sectores de la estructura organizacional. Lograr los objetivos propuestos, mediante la utilización racional de los recursos.

4

## ORGANIZACIÓN

### (CONCEPTO)

"Es el proceso por el cual se identifica y agrupa las actividades de una empresa, define los sectores y áreas y las interrelaciones, asigna la autoridad y responsabilidad de los cargos, establece sistemas adecuados de comunicación y coordinación entre sectores, para conseguir los objetivos previstos, de acuerdo a las condiciones del ambiente y recursos disponibles".

5

## ORGANIZACIÓN VIRTUAL

- ✓ A diferencia de las organizaciones tradicionales pueden funcionar sin una estructura organizacional, sin local fijo y mínima cantidad de recursos humanos.
- ✓ Funciona a través de la "tecnología de información", y permite la posibilidad de abrir mercados potenciales a un costo relativamente bajo para la comercialización de cualquier producto y/o servicio, sea de entrega o prestación inmediata (on-line), sin usar papeles y agiliza los procesos.
- ✓ Krause: es toda organización con estructura de negocios a través del proceso electrónico, donde fluyen informaciones por cualquier lugar y en cualquier instante.

6

**.../ VIRTUAL: ELEMENTOS****❑ Informática:**

- Bases o bancos de datos relacionales
- Redes de computadoras
- Internet, intranet, extranet
- Sistemas aplicativos
- Gerenciamiento Electrónico de Documentos (GED), Document Management, Document Imaging, Workflow, Enterprise Resource Planing (ERP) y otros

**❑ Telecomunicaciones:**

- Línea telefónica (Fija o móvil)
- Fax
- Correo electrónico
- Enlace satelital
- Fibra óptica
- Videoconferencia



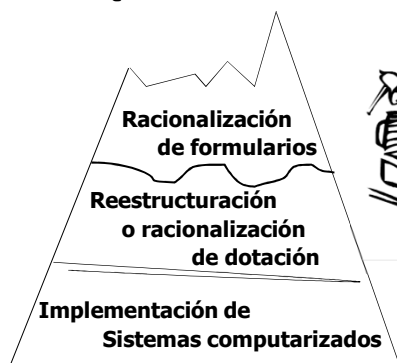
7

**.../ VIRTUAL: ELEMENTOS****❑ Logística:**

- ✓ Políticas, estrategias, sistemas y procesos operacionales
- ✓ Formularios electrónicos
- ✓ Banco Postal
- ✓ Sistemas de Información Gerencial
- ✓ Gerenciamiento del conocimiento

**❑ Catálogos****❑ Directorios****❑ Shopping car****❑ Formularios electrónicos**

8

**CONTROL DE INVERSIONES EN EQUIPAMIENTO DE OFICINAS**

9

**CALIDAD DE LA ORGANIZACIÓN**

Implica, entre otros:

- ✓ Visión, misión, filosofía, objetivos, políticas y estrategias claras.
- ✓ Estructura flexible y responsabilidad definida.
- ✓ Adecuados sistemas de comunicación y tecnología, para tomar decisiones, en fecha y forma.
- ✓ Métodos, sistemas y procesos operacionales actualizados y flexibles.
- ✓ R.R.H.H. calificados y motivados, clima laboral apropiado.

10

**CALIDAD DE LA ORGANIZACIÓN**

Implica, entre otros:

- ✓ Trabajo en equipo, gestión participativa.
- ✓ Capacitación y desarrollo continuo de R.R.H.H.
- ✓ Atención preferencial a clientes y proveedores.
- ✓ Atención y adaptación a los cambios ambientales (globalización)

11

**ORGANIZACIÓN FORMAL**

- ➔ Basada en la división del trabajo, realizada en forma racional y planificada.
- ➔ Los sistemas y procesos operacionales son resultado de un diagnóstico y planificación consciente.
- ➔ Orientaciones en documentos aprobados formalmente por sus directivos (manuales de funciones, de procedimientos, de políticas y otros).
- ➔ Estructura organizacional representada por organigramas, con relaciones formales entre los sectores o áreas, mediante canales de comunicación y mando entre los diversos niveles jerárquicos.

12



## ORGANIZACIÓN INFORMAL

- Resultado de interrelacionamiento espontáneo de los miembros de una organización.
- Estructura organizacional no definida, las relaciones, comunicaciones, niveles de autoridad y responsabilidad, sin ninguna formalización. Con normas implícitas no escritas.
- Interacciones y relaciones entre personas en los lugares de trabajo, tanto dentro como fuera del trabajo.
- Permite conocer la verdadera naturaleza de la empresa.
- Funcionan en paralelo y ambas se complementan (formal e informal).



13

## CENTRALIZACIÓN Y DESCENTRALIZACIÓN

- Es el grado de delegación de autoridad y responsabilidad a los distintos niveles de una organización y consecuentemente de la toma de decisiones.
- Está condicionado por las necesidades estratégicas y la naturaleza de la empresa.
- ¿Quiénes toman o tomarán las decisiones? ¿En qué nivel/es? ¿Dónde se toman o tomarán las decisiones? ¿Cuáles son las restricciones para la toma de decisiones? ¿Cuáles son los límites de la delegación de poderes? Etc.

14

## CENTRALIZACIÓN

"CUANDO TODAS O LA MAYORÍA DE LAS DECISIONES SON TOMADAS POR LOS EJECUTIVOS SITUADOS EN LOS NIVELES JERÁRQUICOS SUPERIORES".



### Ventajas:

- Decisiones con visión global
- Fácil coordinación y comunicación
- Permite control centralizado
- Evita duplicación de funciones
- Estandariza los procesos o acciones
- Desarrolla capacidad de los ejecutivos
- Comunicación rápida
- No requiere especialización
- Representa menor costo operativo

### Desventajas:

- No permite capacitación de los RRHH
- Invalida actividades creativas e innovadoras
- Inhabilita a tomar de decisiones urgentes
- Estilo de gestión inadecuado
- Aumenta burocracia
- Dificulta progreso de la empresa

.15

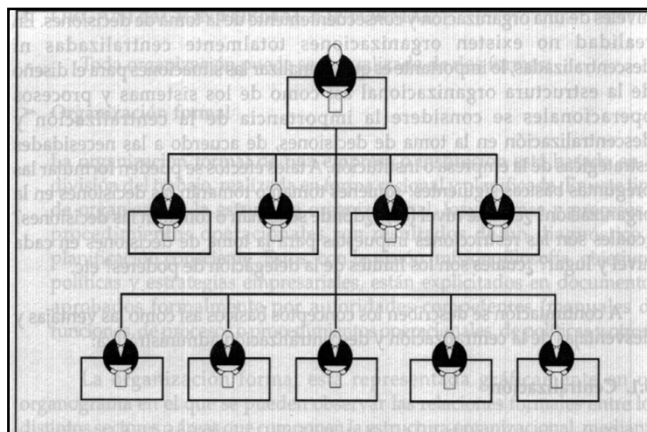


Figura N° 20: Ejemplo de centralización administrativa.

.16

## DESCENTRALIZACIÓN

"Cuando gran parte de las decisiones se toman en los niveles jerárquicos inferiores o de ejecución"  
Implica delegación de la autoridad y responsabilidad.

17

## DESCENTRALIZACIÓN

### Ventajas:

- Mayor tiempo a ejecutivos.
- Facilita toma de decisiones y la solución de los problemas.
- Estimula creatividad e innovación del personal.
- Flexibilidad y adaptación a los cambios.
- Fomenta relaciones interpersonales y facilita comunicación.
- Estimula trabajo en equipo, la capacitación y el desarrollo del personal.
- Aumenta eficacia de la organización.



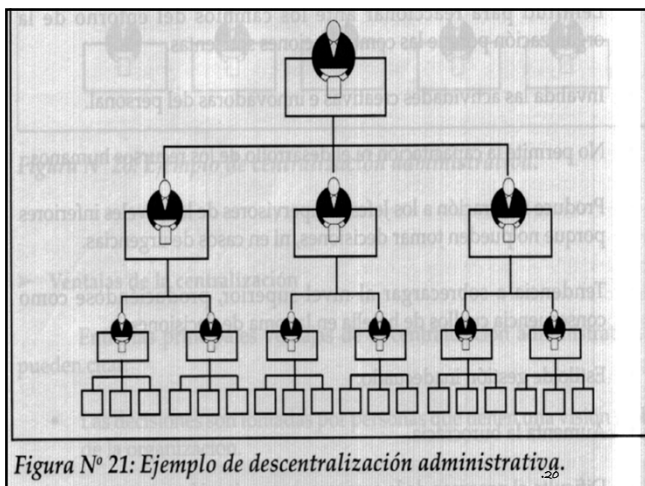
18

## DESCENTRALIZACIÓN

### Desventajas:

- Pérdida de control de las actividades del sector operativo.
- Dificultades en emisión, recepción y disponibilidad de información.
- Requiere mano de obra calificada.
- Representa mayor costo para la empresa.

19



## ASPECTOS A CONSIDERAR PARA DESCENTRALIZAR

- ➔ Evitar que superiores tengan exceso de trabajo. Tiempo para pensar, diseñar estrategias y hacer planes.
- ➔ Determinar si los subordinados tienen capacidad para decidir
- ➔ Necesidad de tomar decisiones rápidas en el momento que surgen

21

## ASPECTOS A CONSIDERAR PARA DESCENTRALIZAR

- ➔ Grado de importancia de las decisiones
- ➔ Establecer centralización apropiada para cada caso
- ➔ Capacitación a subordinados para desempeñar con eficiencia las funciones que les sean delegadas
- ➔ Establecer una buena coordinación, comunicación, seguimiento y control.

22

## DELEGACIÓN

- AUTORIDAD
- RESPONSABILIDAD
- DELEGACIÓN



23




## DELEGACIÓN DE AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD

### Autoridad:

- ✓ Es la facultad de actuar o mandar a subordinados. El derecho de tomar decisiones y hacerlas cumplir.
- ✓ H. Fayol: Es el derecho de mandar y el poder de hacerse obedecer. Es función de un cargo, y definido por mandato.
- ✓ Se documenta generalmente en leyes, decretos, resoluciones, de acuerdo al tipo de institución.
- ✓ Para lograr objetivos se debe tener derecho de tomar decisiones y poder para hacer cumplir

24




### DELEGACIÓN DE AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD

#### Tipos de autoridad:

- ✓ **Máxima:** atribuciones de decidir en última instancia. (Presidentes)
- ✓ **De línea:** autoridad de superiores, siguiendo la línea de mando.
- ✓ **Técnica:** por la experiencia en su campo o especialidad.
- ✓ **Staff:** autoridad de asesoría de los distintos niveles, en base a sus conocimientos y experiencias. Es de apoyo.

25



### DELEGACIÓN DE AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD

#### Tipos de autoridad:

- ✓ **Funcional:** por ejercer autoridad sobre personas de otros sectores.
- ✓ **Formal:** realizar determinadas acciones. Atribución por escrito.
- ✓ **Personal:** impuesto por inteligencia, el saber, el valor moral, el don de mando y la experiencia.

26

### DELEGACIÓN DE AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD



#### Responsabilidad:

- ✓ Es la obligación o compromiso de las personas de cumplir las disposiciones destinadas al logro de los objetivos de la empresa.
- ✓ **W. LERNER:** es la relación que existe entre las tareas de cada funcionario y la actitud para su cumplimiento.
- ✓ Responsabilidad implica cumplimiento de obligaciones.

27

### DELEGACIÓN DE AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD



- ✓ Delegar es pasar funciones de un nivel superior al inferior. Es dar poder a una persona o grupo, para realizar ciertas acciones.
- ✓ Delegar autoridad implica asignar la responsabilidad de las funciones delegadas, otorgar mando al delegado y prever los medios y recursos para el cumplimiento de las mismas.

28


### DELEGACIÓN DE AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD



- ✓ Al delegar autoridad se debe delegar responsabilidad por los resultados.
- ✓ La delegación es producto del crecimiento de las organizaciones.
- ✓ La responsabilidad final no se delega.

29

### REQUISITOS PARA DELEGAR



- ✓ Organización formal
- ✓ Definición clara de tareas a delegar
- ✓ Definir límites de autoridad y responsabilidad
- ✓ Documento escrito
- ✓ Perfil del "delegado"
- ✓ LA RESPONSABILIDAD POR EL CUMPLIMIENTO DE UNA TAREA **"NO SE DELEGA"**
- ✓ Al delegar, otorgar suficiente autoridad para su cumplimiento

30

DELEGACIÓN DE AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD

MOTIVOS QUE IMPIDEN LA DELEGACIÓN

→ NO CONFIAR EN LOS SUBORDINADOS


→ TEMOR A PERDER EL PRESTIGIO

→ FALTAS DE RR HH COMPETENTES

→ FALTA DE CAPACIDAD PARA GERENCIAR

→ TEMOR A SER DESPLAZADO

→ NO CORRER RIESGOS



31

Motivos que impiden la delegación

Falta de confianza en sus subordinados o colaboradores


El deseo de hacer resaltar su ego, para no perder su prestigio

Porque simplemente no quieren correr riesgos

Por no contar con funcionarios competentes que puedan cumplir con la responsabilidad y autoridad delegadas

El temor de que sus subordinados puedan desplazarlos de sus cargos

Por no tener la suficiente capacidad para gerenciar



32

FIN

33