

Administración III

Unidad III ESTRUCTURA DE ORGANIZACIÓN

1

Estructura de Organización

1. Significado de la estructura organizacional.
2. Importancia de la estructura organizacional.
3. La división del trabajo.
4. Principales sectores o áreas de actividad.
5. Niveles jerárquicos utilizados en una estructura organizacional.
6. Tipos de estructuras de organización.
7. Relaciones de organización.
8. Departamentalización.
9. Tipos o criterios de Departamentalización.

2



3

SIGNIFICADO DE ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

- Identificar tareas, agruparlas en forma coherente, constituir sectores o áreas, denominarlos y dar nivel jerárquico de acuerdo a la importancia de las funciones, para lograr los objetivos globales.
 - Es la división del trabajo por sector o área de la organización.
- Se deben considerar:**
- agrupar actividades homogéneas en un sector específico. Ej. Gerencia de Finanzas, Dpto. de Tesorería.
 - proceso de coordinar e integrar esfuerzos de personas y sectores para conseguir objetivos. Ej. Hardwares, Softwares, Telecomunicaciones.
- a y b definen el tamaño de la estructura organizacional.*

4

IMPORTANCIA DE ESTRUCTURA DE ORGANIZACIÓN

- ☆ Es para los directivos y gerentes como el *plano* para los ingenieros y arquitectos.
- ☆ Permite determinar con exactitud: la calidad y cantidad de RR.HH, la infraestructura física, tipos, cantidad y calidad de mobiliario, máquinas, equipos, materiales, recursos financieros y otros.
- ☆ Ayuda a implantar sistemas informáticos integrados en red.



ALGUNAS SITUACIONES COMUNES EN EL PAIS

- Algunas empresas poseen estructura formal solo hasta el nivel directivo, a veces hasta el nivel medio, sin llegar al operativo.
- En otros casos carecen de estructura formal.
- En otros casos están desactualizados, sobredimensionados.
- Es común observar que las relaciones de "amistad" y de "confianza" generan una estructura paralela o informal.

6

ALGUNAS SITUACIONES COMUNES EN EL PAIS

- ☉ Estas anomalías dificultan una buena gestión y a la hora de implementar sistemas informáticos generan situaciones desagradables y onerosas.
- ☉ Por otra parte las empresas en primer término elaboran crean las Leyes o los Estatutos Sociales y luego en base a ello se trata de elaborar su estructura, cuando debe ser a la inversa.

7

DIVISIÓN DEL TRABAJO

- ✕ Proceso de distribuir las tareas y actividades entre los diferentes sectores de la organización.
- ✕ Consiste en fraccionar las actividades y/o procesos de manera que cada personal sea responsable en forma limitada solo por su tarea y no de todas las tareas.
- ✕ Las personas poseen distintas aptitudes, actitudes y preferencias.
- ✕ El trabajo específico, el estudio y la experiencia, especializan a las personas.

8

DIVISIÓN DEL TRABAJO

- ✕ La ciencia y la tecnología son muy amplios, por lo que una persona no puede tener habilidad en todos los campos.
- ✕ Cualquier división del trabajo depende del tipo de actividades, de la tecnología utilizada, de la cultura organizacional.

9

PRINCIPALES SECTORES o AREAS DE ACTIVIDAD

- ☞ **PRODUCCIÓN:** conjunto de operaciones y procesos relacionados con la producción de bienes y servicios. Planificación, fabricación, control de calidad, embasamiento y embalaje, mantenimientos de máquinas.
- ☞ **COMERCIALIZACIÓN:** conjunto de actividades y procesos referentes a la relación dinámica entre la empresa y el mercado. Marketing, Ventas, Distribución.

10

PRINCIPALES SECTORES o AREAS DE ACTIVIDAD

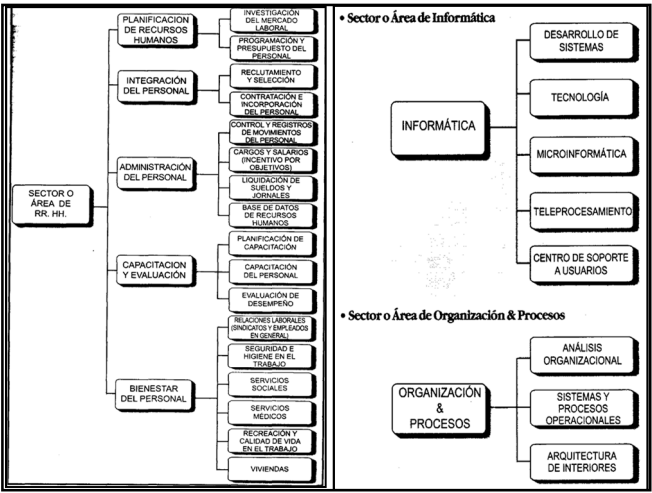
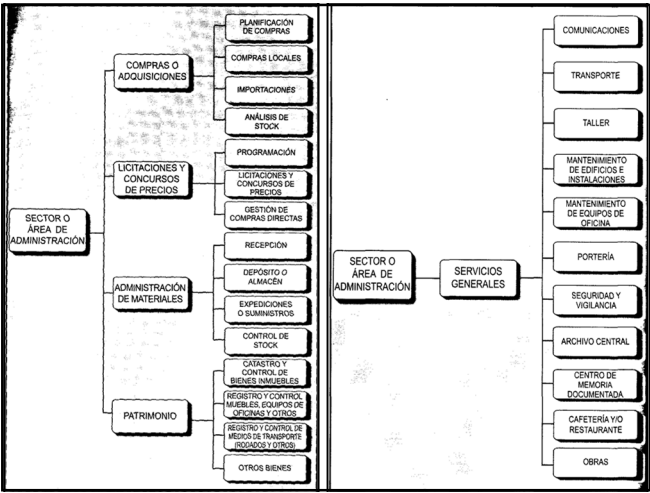
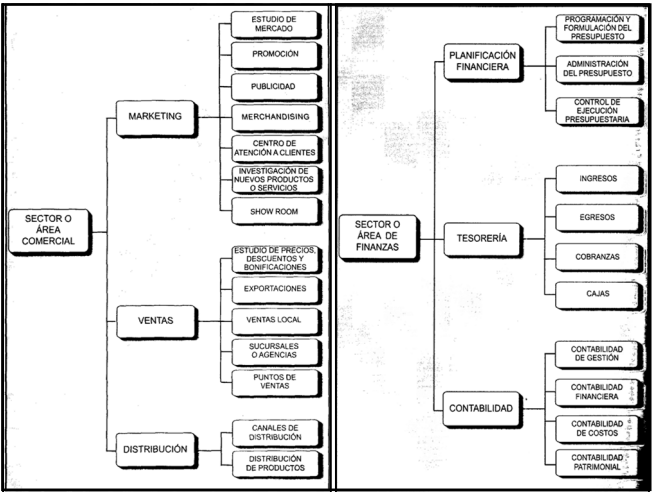
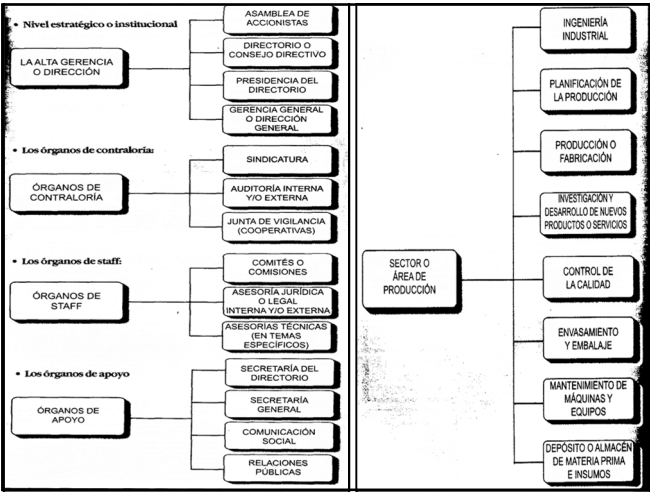
- ☞ **FINANZAS:** conjunto de actividades relacionadas con la planificación, obtención y administración de los recursos financieros de las organizaciones, y sus registraciones. Planificación financiera, Tesorería, Contabilidad.
- ☞ **ADMINISTRACIÓN:** actividades relacionadas con la administración de los servicios de apoyo a las organizaciones. Compras o adquisiciones, Licitaciones, Administración de inventarios, Patrimonio.

11

PRINCIPALES SECTORES o AREAS DE ACTIVIDAD

- ☞ **R.R.H.H:** actividades y procesos relacionados con la planificación y administración de los R.R.H.H. Planificación, Integración del personal, Administración de RR.HH, Capacitación y desarrollo, Bienestar del personal.
- ☞ **OTROS:** actividades relacionadas con los "servicios generales", como: Informática, Logística, Seguridad, Control o Aseguramiento de la Calidad, Comunicaciones, etc.

12



VARIABLES ESTRATÉGICAS A CONSIDERAR PARA EL DISEÑO E IMPLANTACIÓN DE ESTRUCTURAS ORGANIZACIONALES

- Identificar a clientes, usuarios de los bienes que ofrece la empresa.
- Identificar a los proveedores, actuales y potenciales.
- Identificar a la competencia, actuales y potenciales.
- La cultura del país y de la región.
- Las actividades permanentes y las esporádicas.
- Base legal, planificación, recursos disponibles, descentralización, sistemas informáticos, sistemas de comunicación, normas y reglamentos, productividad.

17

VARIABLES ESTRATÉGICAS A CONSIDERAR PARA EL DISEÑO E IMPLANTACIÓN DE ESTRUCTURAS ORGANIZACIONALES

- Base legal, planificación, recursos disponibles, descentralización, sistemas informáticos, sistemas de comunicación, normas y reglamentos, productividad.
- Identificación en forma clara de: la visión, misión, filosofía, objetivos, políticas y estrategias empresariales.
- Los recursos disponibles (humanos, tecnológicos, financieros, materiales, etc.)
- Los límites de los sistemas y subsistemas.

18

VARIABLES ESTRATÉGICAS A CONSIDERAR PARA EL DISEÑO E IMPLANTACIÓN DE ESTRUCTURAS ORGANIZACIONALES

- 📁 El grado de delegación de autoridad y responsabilidad (descentralización)
- 📁 Grados de diferenciación e integración de los procesos.
- 📁 Sistemas de información gerencial.
- 📁 Agilidad del proceso y toma de decisiones.
- 📁 Dinámica de las condiciones ambientales que las afectan el funcionamiento.
- 📁 El FODA
- 📁 La división del trabajo, elaboración de la estructura organizacional.

19

NIVELES JERÁRQUICOS DE LAS ESTRUCTURAS ORGANIZACIONALES

- ☆ **Dirección Superior:** Directorio o Consejo Directivo, Consejo de Ministros o Consejo de Administración. En este nivel se determinan la visión, misión, filosofía, objetivos, políticas, estrategias de la empresa o institución.
- ☆ **Presidencia Ejecutiva, Gerencial General:** Dirige, coordina y controla los recursos organizacionales (financieros, humanos, tecnológicos y otros)
- ☆ **Gerencia o Dirección Intermedia:** Administra por áreas o sectores. Gerencia de Producción, Gerencia Comercial, Gerencia Administrativa.

20

NIVELES JERÁRQUICOS DE LAS ESTRUCTURAS ORGANIZACIONALES

- ☆ **Supervisión y/o Jefatura:** Coordina, dirige y supervisa las tareas en los lugares de trabajo.
- ☆ **Comités, Asesorías, Secretarías, Contraloría o Auditoría:** apoyan, asesoran, dictaminan.

21

ESTRATEGIAS

DIRECTORIO

NIVEL DIRECTIVO O INSTITUCIONAL

GERENCIA GENERAL

TACTICAS

GERENCIA

GERENCIA

GERENCIA

NIVEL INTERMEDIO O DE MANDOS MEDIOS

OPERACIONES

DPTO.

DPTO.

DPTO.

DPTO.

DPTO.

DPTO.

DPTO.

DPTO.

DPTO.

DPTO.

Figura N° 22: Niveles de una organización.

22

DENOMINACIONES EN LA EMPRESA PRIVADA - ENTIDAD PÚBLICA

📁 Asamblea de accionistas	📁 Consejo de administración
📁 Directorio	📁 Presidencia
📁 Presidencia	📁 Dirección general
📁 Gerencia general	📁 Dirección
📁 Gerencia	📁 Departamento
📁 Departamento	📁 División
📁 División	📁 Sección
📁 Sección	📁 Unidad
📁 Unidad	

23

TIPOS DE ESTRUCTURAS ORGANIZACIONALES

A) **LINEAL, VERTICAL O MILITAR:** Se usa en la milicia. Es simple y antigua.

- ☆ Clara definición de objetivos, y líneas de autoridad y responsabilidad entre superior y subordinado.
- ☆ Líneas de comunicación vertical, rígida.

24

TIPOS DE ESTRUCTURAS ORGANIZACIONALES

- B) FUNCIONAL:** Un solo jefe es responsable de una función especializada.
- ☆ División del trabajo, flexible, adaptable a los cambios que sean necesarios.
 - ☆ Favorece la división del trabajo, no hay subordinación.
 - ☆ El jefe tiene autoridad de ejecución especializada, pero no autoridad total.
 - ☆ La comunicación entre sectores y miembros es directa.
 - ☆ El empleado se subordina a más de un jefe.
 - ☆ Jefe Dpto. de Calidad, de Métodos y de mantenimiento de equipos.

25

TIPOS DE ESTRUCTURAS ORGANIZACIONALES

- C) LÍNEA-STAFF:**
- ☆ Combinación lineal/funcional, con inclusión de asesorías.
 - ☆ Staff = estado mayor, es de origen militar.
 - ☆ En la empresa privada o pública, significa conjunto de asesores.
 - ☆ Asesores que ayudan en distintos niveles, aspectos técnicos.
 - ☆ El staff no tiene autoridad ejecutiva salvo sobre el personal de su propio sector.

26

TIPOS DE ESTRUCTURAS ORGANIZACIONALES

- C) LÍNEA-STAFF:**
- ☆ Trata de dar más flexibilidad a la organización, con nuevos criterios organizacionales.
 - ☆ De mayor grado de aplicación en empresas modernas
 - ☆ Se creó para solucionar las desventajas de la estructura lineal y funcional

27

Ejemplo:

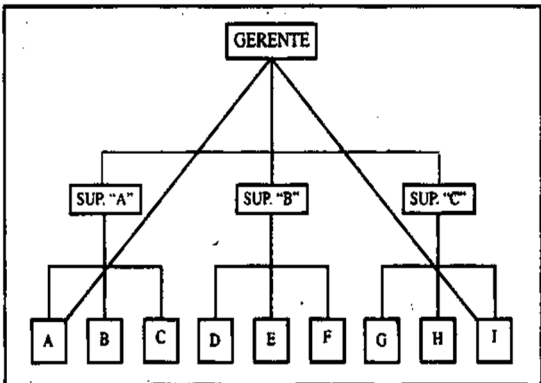


Figura Nº 23: Estructura lineal, vertical o militar.

28

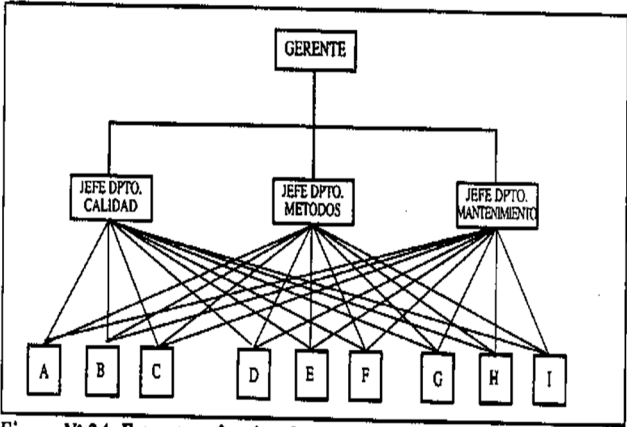


Figura Nº 24: Estructura funcional.

29

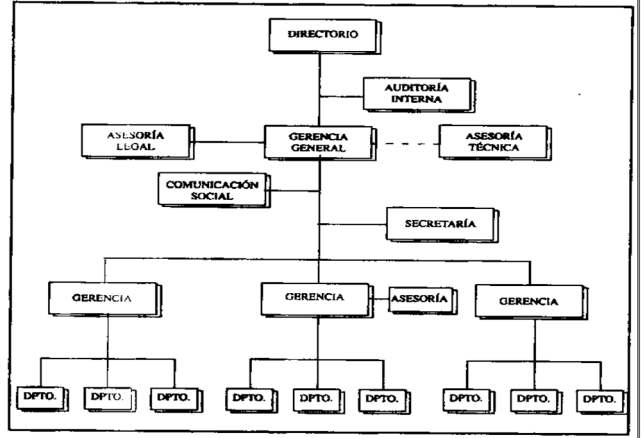


Figura Nº 25: Estructura de línea y staff

30

VENTAJAS		
LINEAL	FUNCIONAL	LINEA/STAFF
RELACIÓN SIMPLE, RÍGIDA	ESPECIALIZACIÓN y DIV. DEL TRABAJO	UN SOLO CARGO SUPERIOR
AUTORIDAD y RESPONSABILIDAD CLARA, SIN DUDAS	CLARA DIFERENCIA ENTRE DIRECCIÓN Y EJECUCIÓN	FACIL SELECCIÓN Y CAPACITACIÓN DE PERSONAL
DISCIPLINA, DECISIONES RÁPIDAS	MOTIVACIÓN, INICIATIVA, CREATIVIDAD DEL PERSONAL	CLARA DEFINICIÓN DE ACT. EJECUTIVAS Y ASESORÍAS
MANO DE OBRA SIN ESPECIALIZACIÓN	MEJOR COMUNICACIÓN ENTRE SECTORES	FACILITA EL TRABAJO DIRECTIVO Y ADAPTACIÓN AL ENTORNO
REPRESENTA MENOR COSTO	MAYOR FLEXIBILIDAD, COOPERACIÓN, TRABAJO EN EQUIPO	MEJOR COORDINACIÓN Y COOPERACIÓN

DESVENTAJAS		
LINEAL	FUNCIONAL	LINEA/STAFF
RIGIDEZ. NO PERMITE ADAPTACIÓN	DIFÍCIL COORDINACION Y CONTROL (MÁS DE UN JEFE).	CONFLICTOS ENTRE LÍNEA Y STAFF. CONSEJOS Vs. ORDENES
NO SEPARA PLANEACIÓN Y EJECUCIÓN	CONFLICTO DE FUNCIONES Y CONFUSION ENTRE SUBORDINADOS	DIRECTIVOS TIENDEN A DERIVAR SUS TAREAS
EXIGE EXCEPCIONAL CAPACIDAD DE MANDO Y TÉCNICA	PUEDE GENERAR INDISCIPLINA DEBIDO A QUE HAY VARIOS JEFES	DIFICIL MANTENER EL EQUILIBRIO, SI NO ESTÁ BIEN DEFINIDO LAS FUNCIONES ESPECIFICAS
DIFICIL COMUNICACIÓN. DEMORAS	TIENE MAYOR COSTO	
DIFICIL PROGRESO POCA PLANIFICACION		

Relaciones de organización

- ✧ **Relaciones formales:** aquellas que están planificadas y definidas en los manuales y/o reglamentos. Representada gráficamente en un organograma.
- ✧ **Relaciones informales:** se dan entre los distintos sectores sin formalización. El formal e informal se complementan.
- ✧ **Relaciones de línea:** definidas por las líneas formales, línea de mando. Se identifica quien es el jefe y el subordinado.

Relaciones de organización

- ✧ **Relaciones funcionales:** se dan entre los asesores o especialistas y los sectores de línea. Los asesores no tienen autoridad ejecutiva, se limitan a los consejos o recomendaciones.

Departamentalización

- ⌚ Es el proceso de agrupación de actividades de una empresa.
- ⌚ Es el proceso por el cual se divide estructuralmente a una organización, combinando los puestos de trabajo en departamentos según cierta base o característica común.
- ⌚ Es preciso identificar en forma clara y precisa las funciones de cada órgano o sector, y agrupar o combinarlos en áreas específicas de la empresa (niveles de mandos medios y operacionales).

Tipos o criterios de departamentalización

Departamentalización por función o funcional:
estructura organizacional de las empresas, se este de producción o de servicios.
Agrupa las actividades de un mismo sector por funciones, es utilizado en la mayoría de las empresas modernas.

GERENCIA

Dpto. de Producción

Dpto. de Comercialización

Dpto. de Finanzas

Dpto. de Administración

Tipos o criterios de departamentalización

Departamentalización por productos o servicios:

Utilizado en las empresas industriales y comerciales, como también en las instituciones o empresas de servicios

GERENCIA

Dpto. de Art. Eléctricos

Dpto. de Art. Deportivos

Dpto. de Art. Típicos

37

Tipos o criterios de departamentalización

Departamentalización por procesos o equipos:

Utilizado para agrupar el proceso de producción de bienes y servicios, como también actividades de profesionales de una determinada especialización.

Gerencia

Dpto. de Mecánica Gral.

Dpto. de Chapería

Dpto. de Pinturas

38

Tipos o criterios de departamentalización

Departamentalización por clientes o clientela:

Relacionados con los servicios que se prestan a determinados grupos de personas, clientes, usuarios o consumidores.
Utilizado en empresas que se relacionan con diferentes clases de clientes o usuarios que puedan presentar distintas clases de características.

Dpto. de Ventas

Secc. Ventas para Damas

Secc. Ventas para Caballeros

Secc. Ventas para niños

39

Tipos o criterios de departamentalización

Departamentalización geográfica:

Utilizado en aquellas organizaciones que tienen sus actividades físicas o geográficamente dispersas.
Utilizado generalmente en las áreas de producción o de comercialización de cualquier tipo de empresas.

Dpto. Sucursales Interior

Sucursal Villarrica

Sucursal Encarnación

Sucursal Cnel. Oviedo

40

FIN

41