**Procesos administrativos.**

## **1) La administración y la empresa.**

### ¿Qué es la teoría general de la administración (TGA)?

Tiene como objeto de estudio la administración en general, es decir, estudia la administración de las organizaciones.

## **Definición de empresa.**

Se define como un colectivo formado por 1 o varios grupos sociales que unen recursos para producir bienes o servicios, esto mediante normas, organización y una buena administración, señalando los rangos de autoridad y teniendo un sistema de planeación.

## **Características de una empresa.**

Son entidades programadas con relativa permanencia.

* Contar con una estructura-> deben determinar y regular sus actividades y fijar niveles de jerarquía para la toma de desiciones para asi cumplir con su misión institucional
* Orientadas hacia el logro de obj-> las empresas deben tener una misión y propósito por lo que deben fijar una serie de obj para lograr esa misión
* Deben usar la especialización en sus actividades, y no la diversificación

# **Proceso administrativo.**

* Planeación-> ¿qué se va a hacer? Objetivos, políticas, diagnostico, programas presupuestos.
* Organización->¿cómo se dividirá el trabajo? Unidades de mando y procedimientos
* Integración-> ¿quien y con que se va a hacer? Personal, contratación, capacitación, materiales, finanzas, compras, producción
* Dirección-> ¿como se debe hacer? Autoridad, toma de decisiones, supervisión, delegación, instrucciones y comunicación.

**Gestion por procesos**

**( Business Process Management )**

Evolucion de la empresa

**Primera era: Organizacion Funcional**

* Isla de tecnologia
* Especializacion
* Responsabilidad por funciones
* Centro de costo

**Segunda era: Organizacion en red**

* Empresa integrada
* Cadena de valor
* Responsabilidad por resultados
* Centro de utilidad
* Procesos

**Tercera era: Organizacion conectada**

* Empresa amplia
* Red de valor
* Equipos autodirigidos y de alto desempeño
* Centro de inversion
* Procesos

**Definicion de organización por procesos**

Es un prototipo o modelo de estructura administrativa, valido para cualquier clase de empresa o entidades desarrollado modernamente para materializar el enfoque sistemico de las organizaciones.

**Concepto de la gestion por procesos**

En los tiempos actuales las empresas han optado por implementar nuevas estrategias y cambio en la administracion que les permitan mejorar su gestion (reingenieria, poka yoke, outsourcing, calidad total, QFD, etc)

Una empresa con estructuras rigidas conlleva a la ejecucion de sus actividades de manera fraccionada, dificulta el flujo de la comunicación y hace que primen los intereses de las areas o funciones de una forma aislada sobre los de la organización.

Como respuesta a esta necesidad surge la estrategia de la gestion por procesos, la cual busca que las empresas tengan una estructura con mayor capacidad de flexibilidad, capacidad al entorno cambiante, mas capacidad para aprender y enfocada en el logro de los objetivos.

La gestion de procesos no va dirigida a la deteccion de errores, sino que la forma de concebir cada proceso permite evaluar las desviaciones del mismo, con el fin de corregir sus tendencias antes que ocurra un mal resutado.

**Fundamentos de la gestion por procesos**

Existen factores que inciden en el éxito de un enfoque de gestion por procesos , los cuales hacen la diferencia entre las organizaciones cuya percepcion de gestion normalizados son un gasto injustificado y las que lo valoran como una inversion de carácter de un activo intangible.

* **La estrategia.** La adopción de un enfoque de gestión por procesos debe ser parte de las estrategias de la gerencia y es una decisión de negocios que debe tomarse de manera integral
* **La cultura.** Para implementar la gestión por procesos debe haber un cambio cultural el cual incluya la identificación de principios y valores que deben estar presentes en cada una de las personas que integran la empresa
* **La estructura organizacional.** La adopción de la gestión por procesos transforma la estructura organizacional, la responsabilidad y autoridad de las personas, el sistema formal de comunicación, la división del trabajo y la coordinación y control de las actividades, inclusive afecta las jerarquías (que se opondrán al cambio), ya que con ellas se busca cambiar el modelo burocrático y vertical por un modelo de creación de valor en sentido horizontal
* **Los procesos críticos.** La gestión por procesos implica identificar los procesos que son críticos para el negocio y que afectan al cliente y las partes interesadas, buscando un sistema que permita gestionar procesos que agreguen valor al producto final de la actividad de la empresa.
* **La creación de valor.** La gestión por procesos esta centrada en el valor agregado y debe diseñarse un sistema de creación de valor que se pueda medir con indicadores de eficacia (valor percibido por el cliente y rentabilidad del negocio) y eficiencia (mejora de procesos, y disminución de costos), si esto no se da, el sistema no está bien definido.

Cuando un cliente se dirige a la empresa no le importa como esta organizada internamente, solo le interesa recibir el producto o servicio de acuerdo a sus necesidades.

Eso hace que las organizaciones tengan que analizar sus procesos para ver de que manera se orientan al cliente, asi se empieza a hablar de gestion por procesos y gestion de procesos. La idea de que una organizacion es un proceso de satisfaccion al cliente y no un proceso de produccion de bienes y servicios es vital para todo empresario.

La organizacion empieza por el cliente y sus necesidades no por una patente, materia prima o la habilidad para vender; parte de las necesidades del cliente.

Enfoque centrado al usuario, esto significa que se toma en cuenta desde el principio las necesidades, expectativas del usuario y se mide su grado de satisfaccion.

Compromiso del personal, ello obliga a trabajar en equipo, aunando los esfuerzos de profesionales de diferentes diciplinas.

- **Objetivos:** Que se quiere.

**- Resultados:** Que se logra

La **continuidad** es una de las caracteristicas mas importantes y permite eliminar actuaciones inutiles, romper interfases y rellenar momentos o espacios en blanco en la gestion de los servicios que se ofrecen a los usuarios. A su vez, uno de los factores clave para lograr la continuidad es la **coordinacion horizontal y vertical en la organización.**

**A proposito, en la gestion por procesos el significado mas acertado para el concepto calidad es:** Lo que el usuario espera recibir por lo que esta dispuesto a pagar en funcion del valor percibido.

**La gestion tradicional**

Ha estado orientada al efecto, el beneficio, olvidando su propia causa inmediata: Contar con usuarios satisfechos y fieles. Cada persona concentra su esfuerzo en la tarea que tiene asignada, tratando de hacerla conforme a las instrucciones y especificaciones recibidas, pero con poca informacion con relacion al resultado final de su trabajo. Aun en los procesos fabriles no es de extrañarse que un productor no sepa, al menos claramente, como contribuye al menos su trabajo al producto final. En los trabajos administrativos y de gestion esto es aun mas frecuente.

Esta estructura piramidal es muy valida en organizaciones donde las decisiones siempre las toma el gran jefe, hace que cada persona este orientada a hacer su tarea personal. Cada cual se siente orgulloso de su trabajo desde el punto de vista tecnico y lo demas no importa.

**Caracteristicas de gestion por procesos**

* Analizar las limitaciones de la organización funcional vertical para mejorar la competitividad de la organización
* Identificar las necesidades de usuario externo y orientar a la organizacion hacia su satisfaccion.
* Asignar responsabilidades personales a cada proceso
* Evaluar la capacidad del proceso para satisfacerlos

**Objetivos de la gestion por procesos**

* Reducir los costos internos innecesarios
* Acortar los plazos de entrega
* Mejorar la calidad y el valor percibido por los usuarios de forma que a este le resulte agradable trabajar con el suministrador
* Incorporar actividades adicionales al servicio, de escaso costo, cuyo valor sea facil de percibir por el usuario. (ej informacion)

La gestion por procesos se comprende con facilidad por su aplastante logica pero se asimila con dificultad por los cambios paradigmaticos que contiene. Algunas diferencias entre organizaciones por procesos y organización funcional tradicional:

* **Procesos:** De complejos a simples
* **Actividades:** De simples a complejas
* **Indicadores:** De desempeño o resultados
* **Personal:** De controlado a facultado
* **Directivo:** De controlador a entrenador/ Lider

En el esquema TRADICIONAL podemos observar que se enfoca mas en **satifacer al jefe, centrarse en la tarea, el enfoque es fragmentado, la perspectiva del ejecutor es vertical, el heroe es el gerente, los compañeros estan aislados, la unidad de trabajo es hacer funcionar, la remuneracion es con o sin resultados, el comportamiento trata de evitar problemas o señalamiento, los conocimientos son rutinarios, el entrenamiento es minimo y la direccion es el supervisor.**

Por otro lado podemos observar que la GESTION POR PROCESOS se enfoca en **satisfacer al cliente, se centra en el producto/servicio, el enfoque es integrado, la perspectiva del ejecutor es horizontal, el heroe es el ejecutor, los compañeros son colegas, la unidad de trabajo es en equipo, la remuneracion se basa produciendo resultados, el comportamiento se enfoca en solucionar el problema o el empoderamiento, los conocimientos agregan valor, el entrenamiento es exponencial y en la direccion se agregan aportes multiples.**

En la organización funcional:

* Los empleados son el problema
* Empleados
* Hacer mi trabajo
* Comprender mi trabajo
* Evaluar a los individuos
* Cambiar a la persona
* Siempre se puede encontrar un mejor empleado
* No confiar en nadie
* ¿Quien cometio el error?
* Corregir errores

En la gestion por procesos:

* El proceso es el problema
* Personas
* Ayudar a que se hagan las cosas
* Evaluar el proceso
* Cambiar el proceso
* Eliminar barreras
* Desarrollo de las personas
* ¿Que permitio que el error se cometiera?
* Todos estamos en esto conjuntamente
* Orientado al cliente

**Medidas de productividad de un proceso**

Los indicadores para medir el rendimiento de un proceso son **cuatro criterios de valor para el usuario**

* **Calidad:** Satisfaccion de las necesidades del usuario,

mejora continua, eliminacion de desperdicio

* **Tiempo total del proceso:** Tiempo para llegar al servicio, recepcion del pedido hasta la entrega, materiales, inventario
* **Costo:** Aseguramiento de la calidad, gestion del usuario, diseño e ingenieria, administracion, inventario, materiales
* **Servicio:** Apoyo al usuario, servicio a los usuarios, flexibilidad para satisfacer los cambios de las expectativas del usuario

**Analisis de procesos**

**Para realizar el analisis de los procesos en una organización, es conveniente seguir los siguientes pasos:**

Reunion de todos los jefes o directores funcionales para:

* Identificar y definir los procesos
* Designar a los propietarios de los procesos
* Redactar y hacer los diagramas de los procesos de primer nivel ( no mas de cinco o seis)
* Redactar y hacer los diagramas de los procesos de segundo nivel

Puesta en practica de las responsabilidades y de los procesos escritos y digramados

* Entregar diagramas a todos los trabajadores implicados en un proceso
* Concienciar acerca de la importancia de los errores sobre el cliente interno
* Explicar por que se organizan los procesos y cual es su repercusion en el cliente externo

Ultimas correcciones por desajustes observados entre los representados y la practica operativa

* Reeditar los procesos corregidos
* Mantener un archivo de casos atipicos o excepcionales

**En las distintas fases de la gestion de procesos puede ser necesario utilizar tecnicas y herramientas adecuadas, algunas de las cuales son:**

* Control estadistico de procesos ( SPC: Statical Procces Control), utilizada para determinar el rendimiento de un parametro de regulacion critico de dicho proceso.
* Despliegue de la funcion de calidad ( QFD: Quality Function Deployment), para tener en cuenta las necesidades del cliente en los procesos.
* Reingenieria de procesos, para llevar a cabo revisiones y rediseños profundos de un proceso.
* Analisis Modal De Fallos y Efectos (AMFE), que permite realizar analisis sistematicos para identificar y evaluar las causas potenciales de los problemas detectados.
* Diagrama de afinidad para analizar gran cantidad de datos e identificar las ideas claves inherentes a los datos de un problema o tema especificado, identificando posibles soluciones.
* Diagrama de pareto, tecnica estadistica que permite conocer y ordenar los datos en funcion de su importancia y repercusion del total que intervienen en un determinado asunto. Esto permite determinar cual es el dato sobre el que hay que actuar prioritariamente

**Proposito final del analisis de procesos**

**La mejora de los procesos**

Los datos recopilados deben ser analizados con el fin de conocer las caracteristicas y la evolucion de los procesos, a traves de este analisis podemos obtener la informacion relevante para conocer: ¿Que procesos no alcanzan los resultados planificados? y ¿donde existen oportunidades de mejora?

Cuando un proceso no alcanza sus objetivos, la organización debera establecer las correcciones y accines correctivas para asegurar quer las salidas del proceso sean conformes, lo que implica actuar sobre las variables de control para que el proceso alcance los resultados planificados.

Tambien puede ocurrir que aun cuando un proceso este alcanzando los resultados planificados, la organización identifique una oportunidad de mejora en dicho porceso por su importancia, relevancia o impacto en la mejora global de la organización.

Se puede mejorar un proceso mediante aportaciones creativas, imaginacion y critico. Dentro de esta categoria entran, por ejemplo:

* Simplificar y eliminar burocracia ( simplificar el lenguaje, eliminar duplicidades…)
* Normalizar la forma de realizar las actividades
* Mejorar la eficiencia en el uso de los recursos
* Reducir el tiempo de ciclo
* Analisis de valor
* Alianzas ( con proveedores... )

Es necesario seguir una serie de pasos que permitan llevar a cabo la mejora buscada ( **PDCA** )

* **P**lan. Planificar: Implica establecer que se quiere alcanzar (objetivos) y como se pretende alcanzar (planificacion de las accciones)
* **D**o. Hacer: Implantacion de las acciones planificadas según la etapa anterior
* **C**heck. Verificar: Comprueba la implantacion de las acciones y la efectividad de las mismas para alcanzar las mejoras planificadas (objetivos)
* **A**ct. Actuar: Realiza las correcciones necesarias (ajuste) o se convierten en las mejoras alcanzadas en una “forma estalibilizada” de ejecutar el proceso ( actualizacion )

**Beneficios de la gestion por procesos**

* Integrar la cadena de operaciones del negocio ( flujo de servicios, operación sencilla de los procesos, respuesta eficiente a los clientes )
* Orientar el esfuerzo de cada proceso hacia su mision o razon de ser, reconociendo el apoyo de otros procesos para lograr un objetivo comun
* Orientar el esfuerzo de los equipos hacia sus especialidades y necesidades prioritarias
* Identificar y aprovechar las competencias de cada colaborador para operar la especialidad de cada proceso
* Clarificar roles y responsabilidades (accountability)
* Facilitar la retribucion de rendicion de cuentas

**Seleccion de procesos**

**los factores a considerar para dar prioridad a la selección de los procesos a mejorar son:**

* Procesos con un fuerte impacto en el usuario
* Procesos cuyos resultados no satisfacen las necesidades y expectativas de los usuarios
* Procesos cuya mejora aporta una clara venjataj competitiva a la Organizacion
* Proceso con un fuerte impacto en las personas o en bienes de terceros
* Proceso con un alto consumo de recursos internos
* Procesos que originan la mayor cantidad de sugerencias y/o reclamaciones de los usuarios o del propio personal
* Procesos con cambios en el entorno que afectan a sus resultados
* Procesos en los que el cambio es asumible por el personal
* Procesos en los que su funcionamiento (calidad, coste, tiempo, servicio/producto) sea ampliamente reconocido como muy deficiente

**Escribe lo que haces**

**Haz lo que has escrito**

**Mide los resultados**

**Mejora los procesos**

**La mejora continua en la norma ISO 9001:2000**

Segun la familia ISO 9000 del 2000, el objetivo de la mejora continua en los sistemas de gestion de calidad es incrementar la probabilidad de aumentar satisfaccion de los clientes y otras partes interesadas

Este analisis de datos es, por tanto, fundamental en el proceso de mejora continua de los procesos ya que permite conocer las caracteristicas y tendencias de los procesos, basandose principalmente en los datos recabados del seguimiento y medicion de los procesos.

L**as mejoras en los procesos podrian producirse de dos formas: de manera continua o mediante la reingenieria de procesos.**

* **La mejora continua de procesos,** optimiza los procesos existentes, eliminando las operaciones que ya no aportan valor y reduciendo los errores o defectos del proceso.
* **La reingenieria**, por el contrario, se aplica en un espacio de tiempo limitado y el objetivo es conseguir un cambio radical del proceso sin respetar nada de lo existente.

**Implantacion de la gestion por procesos**

* **Organizar:** Plantear objetivos, definir equipo para analisis de procesos
* **Orientar:** Seleccionar procesos y analizarlos, definir metas
* **Posicionar:** Documentar procesos y aprobarlos, recomendar y evaluar soluciones
* **Implementar:** Definir pruebas, implantar soluciones

Para que en una organización se puedan implantar correctamente la gestion por procesos, se debe invertir tiempo y esfuerzo en las siguientes areas:

* **Liderazgo de la direccion:** se involucran en la formacion del resto del personal, conocen y actuan como modelo de los valores de la organización, destinan los recursos humanos y materiales necesarios para desarrollar las actividades de gestion por y de procesos.

La direccion debe crear equipos que sean capaces de gestionar y mejorar los procesos en los que intervienen.

* Participacion de los empleados
* Formacion

**Retos en una implementacion**

**El manejo de la transicion continua**

Las etapas de transicion son importantes ya que permiten que la gente se prepare, vaya probando y adaptandose al nuevo esquema de liderazgo. Una transicion debe:

* Identificar el modelo de implementacion
* Tener un plazo estimado de duracion ( cuanto va a durar )
* Hitos o hechos que sugieren su culminacion ( ya logramos las metas )
* Riesgos identificados y plan de mitigacion ( que puede salir mal )

**El diseño de nuevos perfiles de cargos**

Por funciones:

* Cargos muy sencillos → combinados con → procesos complejos → lo que puede resultar en: **Desempeño pobre**

Por procesos

* Cargos y roles mejor elaborados → que requieren → ciclos de procesos simples → que resultan en: **Alto desempeño**

Cada persona ocupa un rol en la nueva estructura de liderazgo. Algunos, por los resultados de su evaluacion de competencias, pueden asumir uno o varios roles dentro de uno o mas procesos.

Sistema de medicion de desempeño (cont)

* Ofrecer un plan de desarrollo que ayude a las personas a cerrar las brechas que surjan ante las nuevas caracteristicas del perfil de su cargo
* Durante la transicion que la organización estime, las personas deben priorizar las metas de sus brechas y cerrarlas en un periodo de tiempo adecuado.
* Capacitar a los equipos

**El soporte de la tecnologia de la informacion**

**Existen muchas alternativas para soportar los procesos con TI**

* Workflow
* Business Process Management → BPM
* Service Oriented Architecture → SOA

Identificar el grado de madurez de la arquitectura de TI frente a las necesidades demandadas por los procesos. Es necesario alinear el modelo de informacion, de procesos y servicios para lograr la mejor interaccion entre las aplicaciones.

Contar con una estrategia para gobernabilidad de datos ( documentacion, acceso, perfiles, seguridad) y para la gestion de informacion ( controles, metricas)

Procesos de negocio →Informacion → Aplicaciones ( integracion) → Infraestructura

# **2) La empresa como sistema.**

## **Las organizaciones.**

Es un sistema de actividades conscientemente coordinadas formado por dos o mas personas.

Es esencial la cooperación entre ellas para que exista la organización.

## **Tipos de organizaciones.**

* Sistema abierto → conjunto de elementos relacionados dinámicamente, que desarrollan una actividad para lograr un propósito.
* Sistema cerrado → tiene pocas entradas y salidas en relación con el ambiente externo.

# **Concepto y propiedades de los sistemas:**

## **Sistema.**

Conjunto de elementos relacionados que dependen entre si mediante una estructura para la consecución de un fin.

## La empresa es un sistema porque:

La conforma una serie de elementos tanto materiales como inmateriales y humanos relacionados que mediante un proceso determinado y gracias a una estructura organizativa, apunta al logro de una serie de objetivos.

## **Propiedades de los sistemas.**

* Finalidad
* Globalidad
* División en subsistemas
* Relaciones jerárquicas con otros sistemas
* Sinergia

## **Propiedades de los sistemas abiertos**

* Importan, transforman y emite energía al entorno, lo cual es un proceso cíclico. Poseen un sistema de feedback
* Equifinalidad

entrada

salidas

* Sistemas abiertos están orientados a recibir y luego “expulsar” información o “energia” mientras que el cerrado no recibe ni envia.

# **Evolución de la concepción de empresa como sistema:**

## La empresa es un sistema abierto, artificial, socio-técnico, y racional o natural.

* Sistema abierto y cerrado-> según interactúe o no con el entorno
* Sistema artificial-> creado por el hombre
* Sistema socio-técnico-> formado por personas y por un sistema técnico
* Sistema racional o natural-> según los individuos sigan los objetivos del sistema/empresa, o según lleguen a la organización con objetivos e intereses propios

# Factores de contingencia

## **La relación empresa entorno puede ser interpretada como del tipo “si…entonces”**

* Si-> variable independiente, es decir del entorno
* Entonces -> v. dependiente, es decir las internas de la empresa, sobre las cuales se decide

## **Las relaciones contingentes plantean:**

* No hay mejor forma de organizar
* Ninguna forma de org es igual de efectiva
* La mejor forma de org va a depender de la naturaleza del entorno con el que la organización interactúa

# **Subsistemas funcionales del a empresa.**

* Objetivo → se ocupan de cuestiones relacionadas con la previsión, adquisición y gestión de inputs
* Funciones → determinar si conviene fabricar o adquirir los inputs

- seleccionar los proveedores y/o subcontratistas

-definir la gestión de compras y almacenes

-concretar la recepción, medios, organización y mantenimiento del almacén.

-llevar a cabo el control de calidad de los inputs

-determinar la política de pedidos y el criterio de reposición

**Input→** Es cualquier recurso que se necesite para el proyecto o producto; como dinero, tiempo estimado, recursos, personas, esfuerzos, planes, documentos… preparados para ese proyecto o producto concreto. Output: Todas aquellas características, producto o servicio resultado de la producción de una empresa.

# **Subsistema comercial o de marketing.**

* Objetivo-> venta y distibucion de productos y servicios de la empresa
* Dimensiones-> -marketing estratégico; operativoFunciones-> -comprensión y análisis de los mercados (M. estratégico)
* Conquistar mercados(M.operativo):

-

* 4P’s (M.mix)
* Producto
* Precio
* Place(distribución)
* Promoción

# **Subsistema financiero.**

* Objetivo-> busca fondos para el financiamiento de las actividades de la empresa para así distribuirlos entre las diferentes areas o alternativas de inversión.
* Funciones->
* captar fondos externos que supongan un bajo coste, según tipo de interés, ganartias y vencimiento de deuda, etc
* determinar la estructura financiera de la empresa
* concretar la política de dividendos y de autofinanciación
* gestionar la liquidez
* distribución total de los fondos entre los diferentes subsistemas
* análisis de las diferentes alternativas de inversión y jerarquizarlas

# **subsistema de recursos humanos**

* objetivo->dirige, coordina y controla los rrhh de una empresa para que contribuyan a lograr los obj de la misma a la vez que los suyos propios
* funciones->capacitación, motivación, desarrollo de rrhh

para realizar estas funciones, dispone de una serie de funciones de apoyo: sist. De info de rrhh, planificación de los rhh y la evaluación de desempeño

# **subsistema de investigación desarrollo(i+D)**

* Objetivo-> realiza lo que se denomina “investigación aplicada”, es decir, aplica lo que se sabe a desarrollar las posibles aplicaciones de una innovación en un producto nuevo o ya existente

**Algunas características:**

* Colabora con el subsistema de producción y de marketing
* i+d, puede existir tanto en el área organizativa como comercial y/o financiera
* las variables claves en esta función son el costo, el riesgo y el personal cualificado
* la innovación se puede adquirir
* Tipos de innovación-> radical o incremental

# **Subsistema de dirección o management**

* Objetivo-> coordina y dirife los subsistemas y las relaciones de la empresa con el entorno
* Funciones-> - planificacion
* Organización
* control

# **3) Estructura organizacional.**

## **Diseño de la estructura organizacional.**

Es un proceso en el cual los gerentes deciden que estructura organizacional es la adecuada para su estrategia de organización, y el entorno donde los miembros pondrán en practica dicha estrategia.

Este diseño hace que los gerentes dirijan la vista a dos sentidos al mismo tiempo: interior y exterior de su organización.

Además, implica desarrollar y modificar la estructura de una organización, tener en cuenta:

* especialización del trabajo
* departamentalización
* cadena de mando
* ámbito de control
* centralización y descentralización en la toma de decisiones
* formalización

una organización se puede estructurar de diferentes formas y estilos, según sus objetivos, el entorno y los medios disponibles. La estructura de una organización determina los modos en los que opera en el mercado y los objetivos alcanzará.

# **La estructura organizacional.**

es la división de todas las actividades de una empresa que se agrupan y se coordinan para formar áreas o departamentos y establecer autoridades y asignar responsabilidades de las diferentes funciones y procesos a diferentes personas y departamentos.

Esta estructura comprende la estructura formal, incluye todo lo previsto en la organización y la estructura informal, surge de la interacción entre los miembros de la organización y con el medio externo a ella dando lugar a la estructura real de la organización

**Organigrama:**  es la representación gráfica de la organización de la empresa y sus deptos.

# **Tipos de estructura organizacional.**

## **Funcional.**

Los miembros trabajan para un depto.

La división del trabajo en una organización se agrupa por las principales actividades o funciones que deben realizarse dentro de la organización de ventas, marketing, rrhh, y asi sucesivamente.

Está a cargo el gerente o el director de departamento

## **Divisional.**

Estructurada de acuerdo a divisiones y no deptos. (como Codelco)

Cada división contiene todos los recursos necesarios y las funciones dentro de ella. Las divisiones se pueden clasificar desde diferentes puntos de vista.

Pueden organizarse sobre una base geográfica o en función de los productos/servicios o distintos clientes.

Está a cargo el gerente de proyecto o el director de negocio.

# **Estructura matricial.**

Organización hibrida, donde los individuos reportan a un gerente de proyecto y a un gerente funcional

Tiene dos criterios de organización a la vez: funciones y productos.

Así puede combinar lo mejor de ambas estructuras.

Esta estructura se utiliza con frecuencia a través de equipos de empleados que llevan a cabo el trabajo, con el fin de aprovechar los puntos fuertes y compensar debilidades de las estructuras funcionales, divisionales y burocráticas donde si no está claro quien es el responsable surgen controversias.

Están a cargo tanto gerente de proyecto como gerente funcional, pero cada uno en su propia responsabilidad

# **Importancia de la estructura y diseño organizacional.**

El diseño de una estructura organizacional ayuda a la alta gerencia a identificar el talento que necesita ser añadido a la empresa.

La planificación de la estructura asegura que existan suficientes recursos humanos dentro de la empresa para así lograr las metas establecidas en el plan de la compañía. Es importante también que las responsabilidades se definan claramente. Cada persona debe tener una descripción de las funciones de su trabajo y cada trabajo ocupa su propia posición en el organigrama de la empresa.