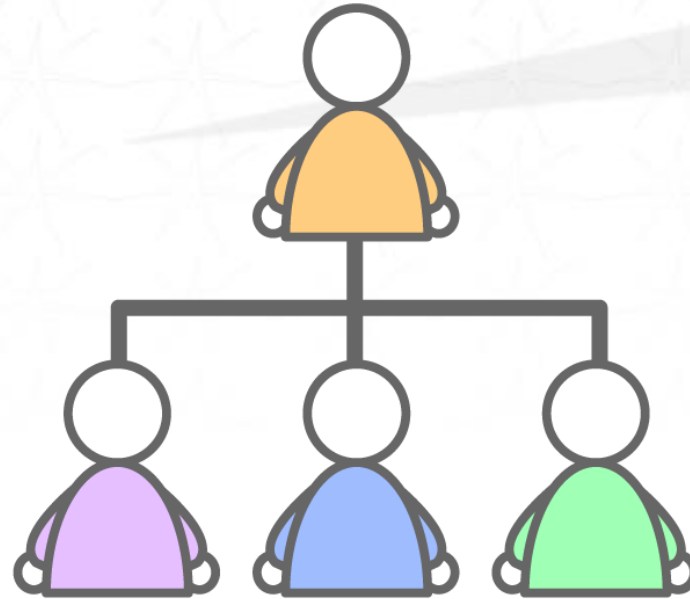


# La Organización



**Entidad formal** (compañía, empresa, institución), creada intencionalmente para el logro de los objetivos

Como función del proceso administrativo: es el **acto de organizar**

# Tipos de organizaciones

Por la forma en que se relacionan sus miembros se clasifican en dos tipos:

Organización Formal	Organización informal
Estructura intencional de funciones en una empresa formalmente organizada.	Red de relaciones interpersonales que surgen cuando los individuos se asocian entre sí.
Rígida <b>Línea de autoridad clara</b> <b>Definida</b> Durable Normas formales <b>Se identifican por organigramas, manuales de funciones, logotipos, siglas, marcas.</b> Se llaman Organizaciones de trabajo, <b>Empresas</b>	Escasamente organizadas Débil Pocos delimitadas Flexible Poco definida Espontanea Normas tácitas Se llaman de amistad o de relaciones

## Conceptos claves:

**Organización Formal:** Es una estructura planificada de forma deliberada de los papeles a desempeñar por las personas en una organización.

Tradicional con reglas, normas.

Posee descripciones de puestos bien definidas.

Los integrantes identificados como “jefes” tienen la autoridad sobre los demás.

**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.



¿Qué se organiza en una empresa? Los **recursos, las personas, las tareas, los cargos.**

Como función administrativa **es el acto de organizar lo que se ha planeado**

## Organización

Consiste en **dividir el trabajo** y **atribuir responsabilidades y autoridad** a las personas a través de una **estructura intencional y formal de funciones o puestos**

El término organización supone una **estructura intencional y formal de funciones o puestos**. Este termino de organización se utiliza para referirse a una **estructura formal de funciones**, aun cuando en ocasiones se refiera a una empresa.

# ORGANIZACIÓN



La organización como función administrativa consiste en el diseño y determinación de las estructuras, procesos, sistemas, métodos y procedimientos tendientes a la simplificación y optimización del trabajo.

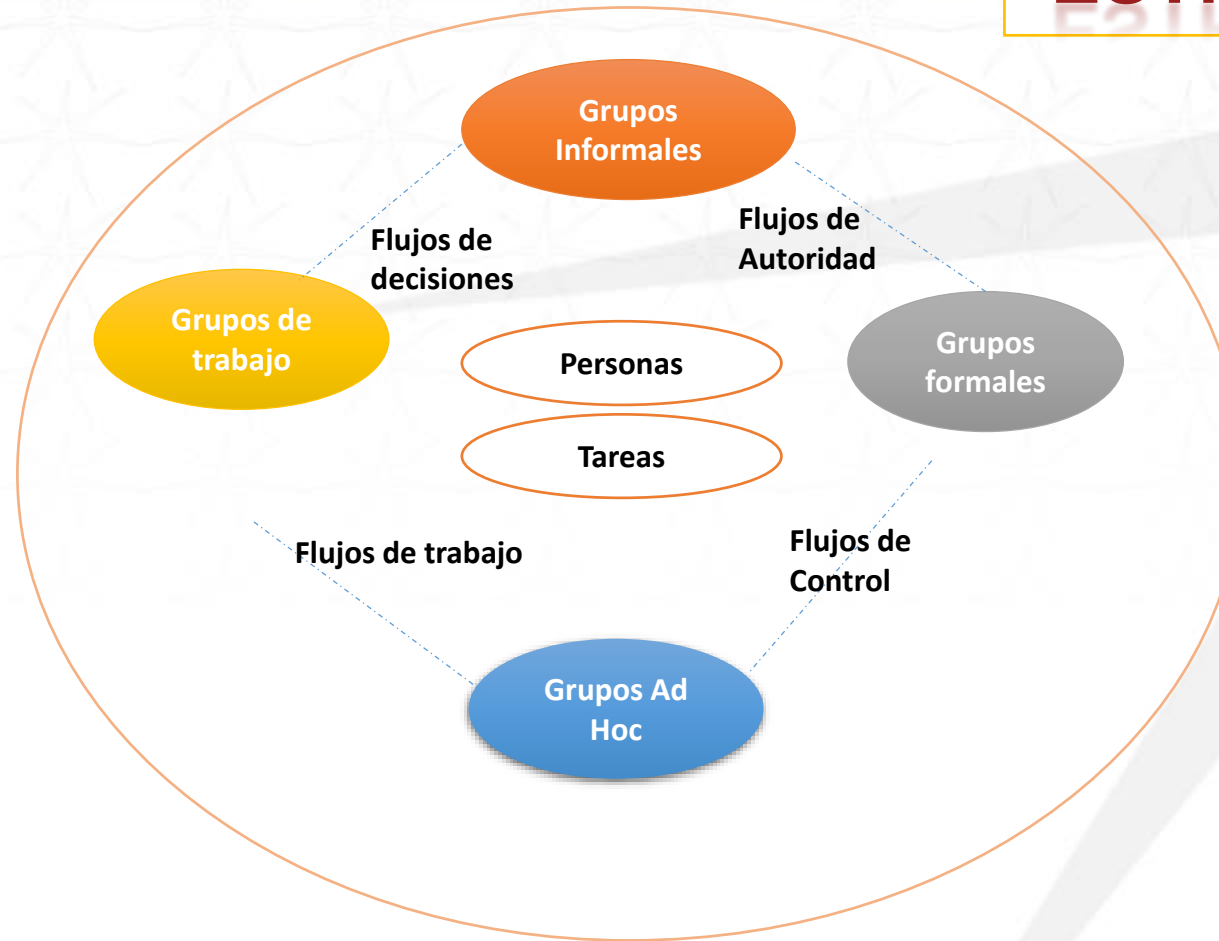


## Ventajas

- Reduce los costos e incrementa la productividad.
- Reduce o elimina la duplicidad.
- Establece la arquitectura de la empresa.
- Simplifica el trabajo.



# ESTRUCTURA



Las organizaciones como entes sociales integrados por personas están compuestas por un conjunto de elementos que interactúan entre sí estableciendo relaciones de carácter formal e informal en torno al trabajo.



# LA ESTRUCTURA

Es el elemento que determina como se combinan los demás elementos de las organizaciones, para obtener un máximo de beneficios y eficiencia productiva. El propósito de la estructura organizacional es establecer un sistema formal de funciones



# Principios de la organización

## De la misión:

Todas las actividades deben servir para lograr la misión de la organización.



## Simplificación:

Al organizar es necesario tener presente simplificar el trabajo y no complicarlo.

## Especialización:

El trabajo se realizará más fácilmente si se subdivide en actividades específicas. A mayor especificación mayor eficiencia y destreza



## Jerarquía:

Establece que la organización es una jerarquía. En la empresa se deberán definir claramente los niveles jerárquicos y de autoridad de cada puesto con el fin de propiciar el orden y la disciplina y evitar fugas de responsabilidad.



## Paridad de autoridad y responsabilidad :

A cada grado de responsabilidad conferido corresponde el grado de autoridad necesario





# Principios de la organización



## Unidad de mando:

Los subordinados no deberán reportar a más de un superior ya que ocasionan fugas de responsabilidad, confusión e ineficiencia



## Amplitud o tramo de control:

Un directivo no debe ejercer autoridad directa en mas de 5 o 6 áreas. La centralización origina falta de control.

## Difusión:

La filosofía organizacional y los anuales , procesos y procedimientos deben estar a disposición de todos los empleados que tengan relación con los mismos con el fin que se propicie la comunicación y coordinación entre las áreas



## De coordinación:

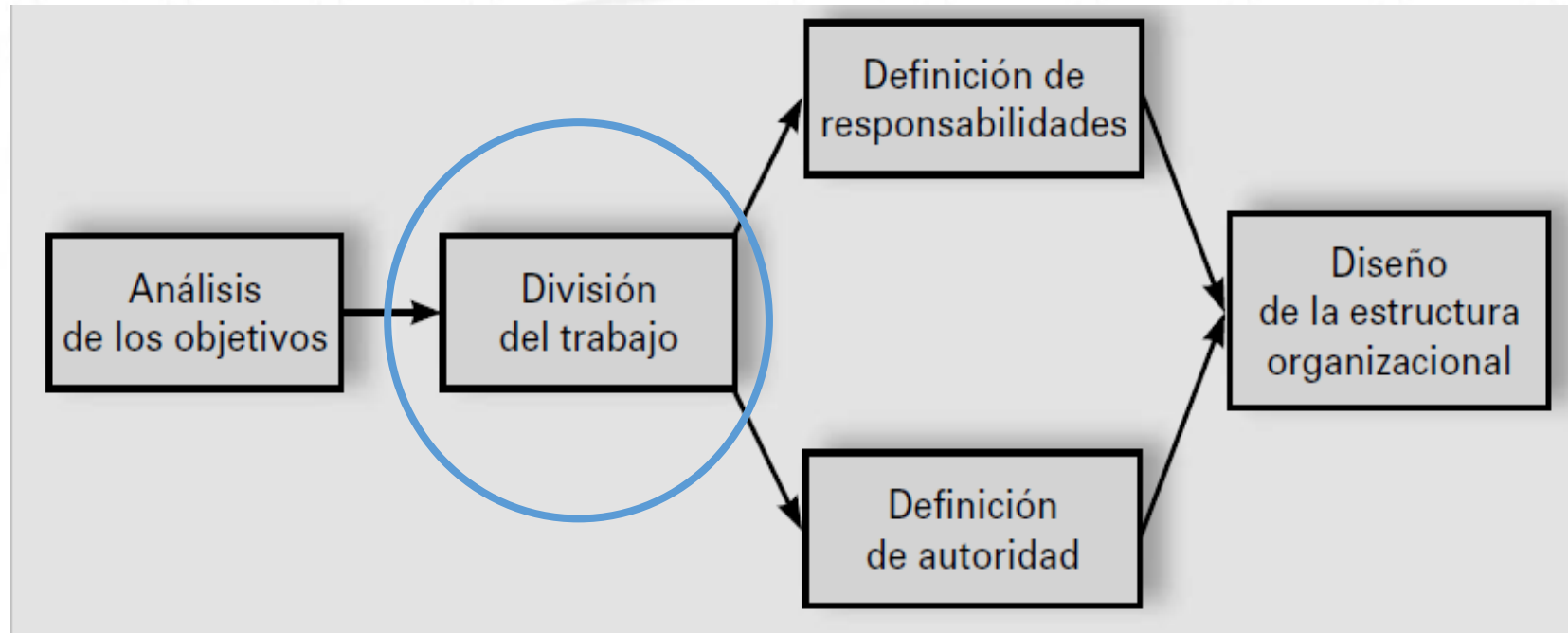
Las áreas y departamentos de la empres siempre deberán mantenerse en armonía. La empresa eficiente requiere una estructura organizacional que propicie la sincronización de los procesos.



**Adecuación:** La estructura organizacional requiere adaptarse a las necesidades de la empresa, y mejorarse La arquitectura organizacional que es apropiada para una empresas en un momento dado puede no serlo cuando ésta crezca. Es indispensable observar las necesidades de la empresas y efectuar los ajustes necesarios para adaptarse al entorno.



# Etapas del proceso de organización

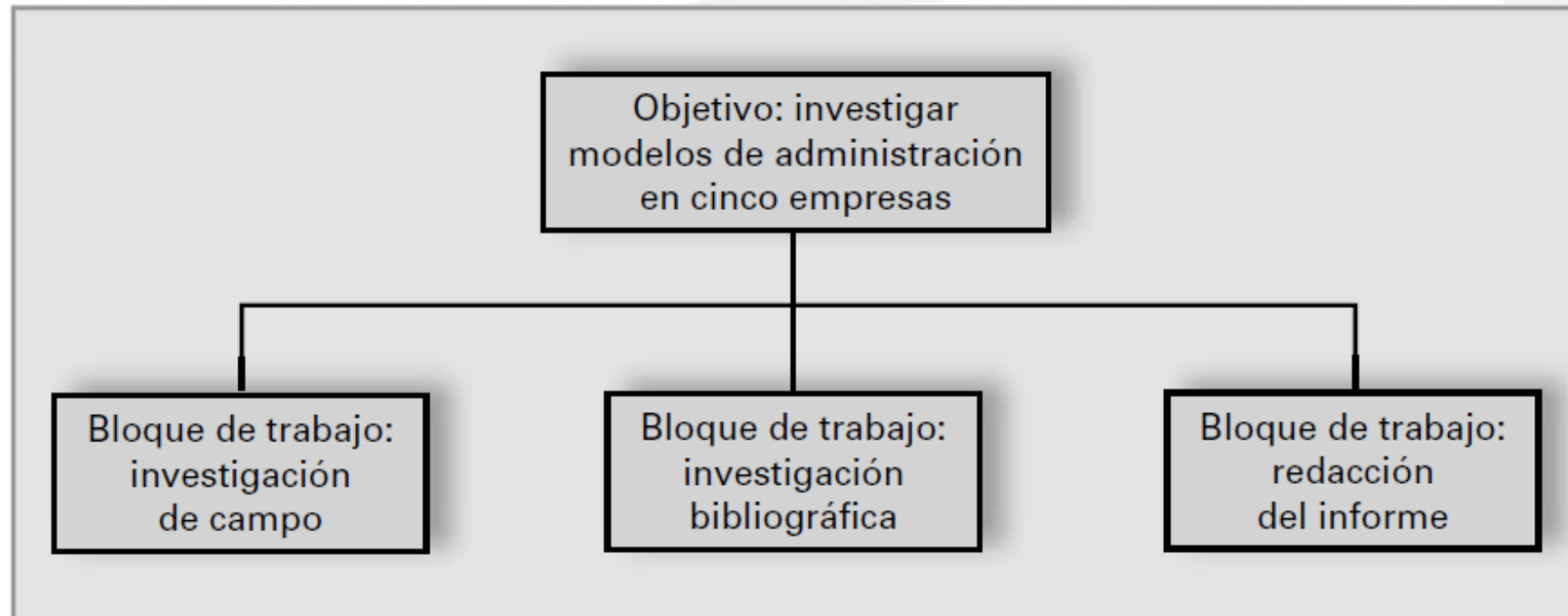


# División del trabajo

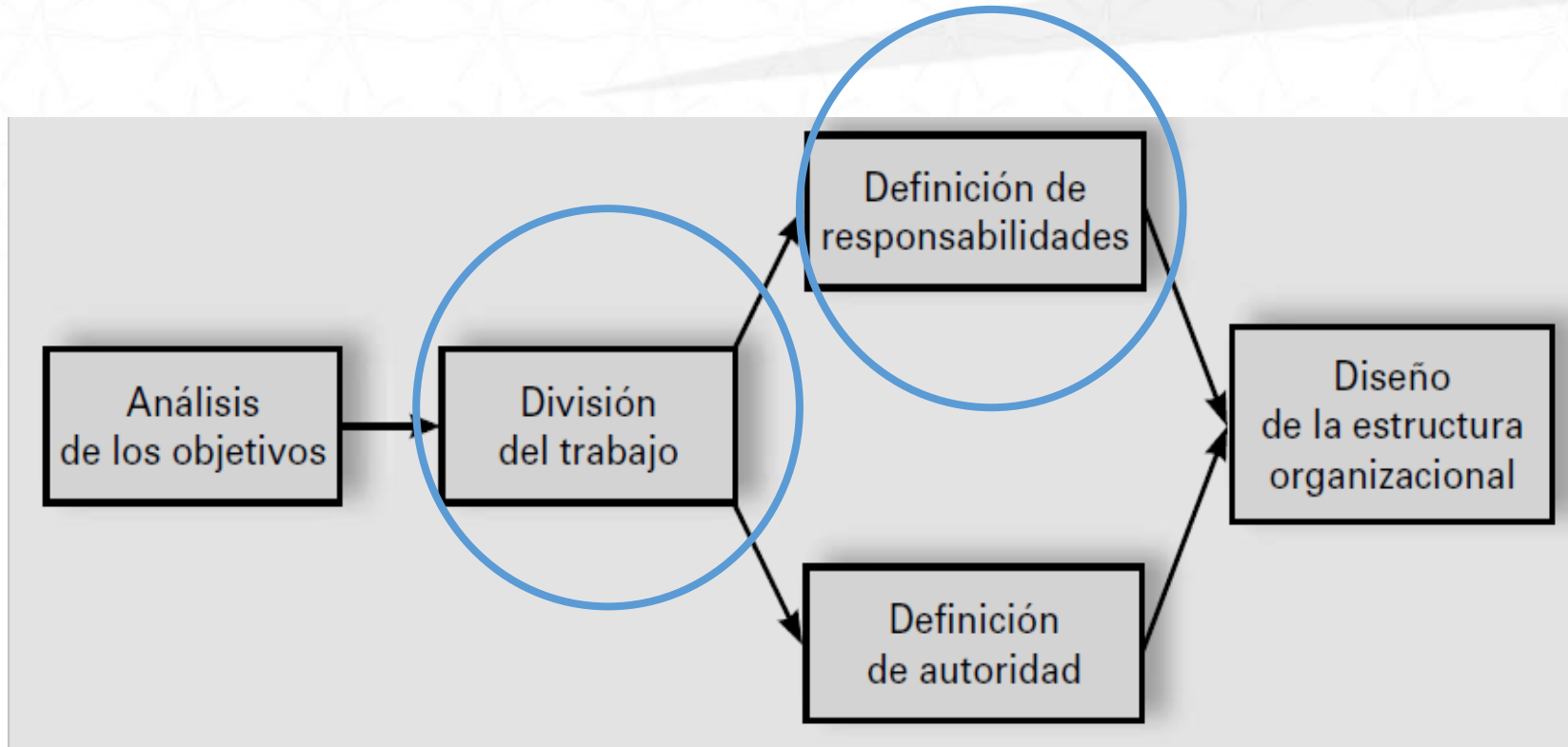
- Es el proceso por medio del cual **una tarea se divide en partes**, **cada una** de las cuales **se atribuye a una persona o grupo** de personas.
- **Permite a las organizaciones lograr objetivos** complejos, como ensamblar equipos grandes, fabricar productos en grandes cantidades y atender a diferentes tipos de clientes en distintos lugares



# Ejemplo



# Etapas del proceso de organización



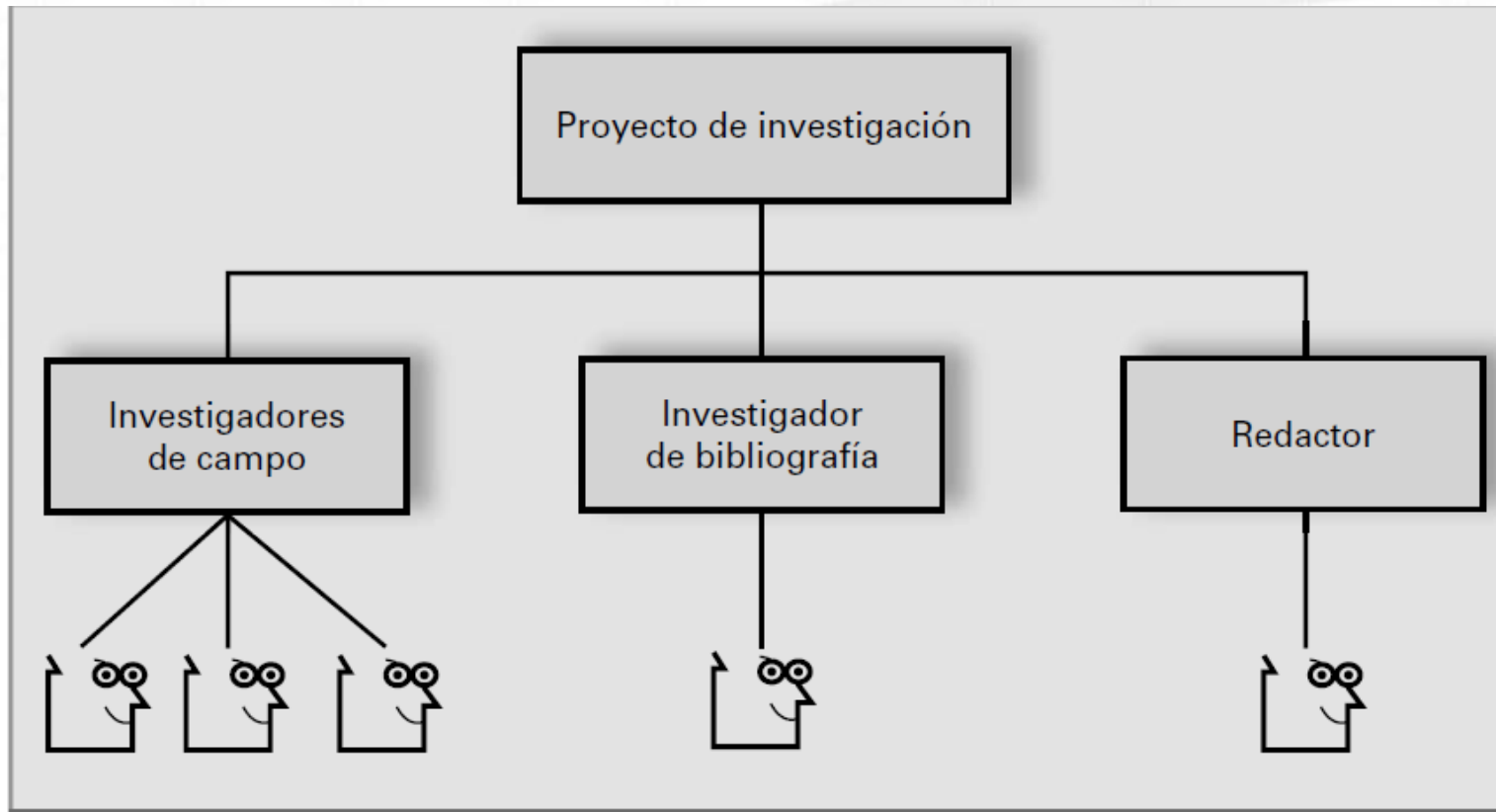


# Definición de responsabilidades

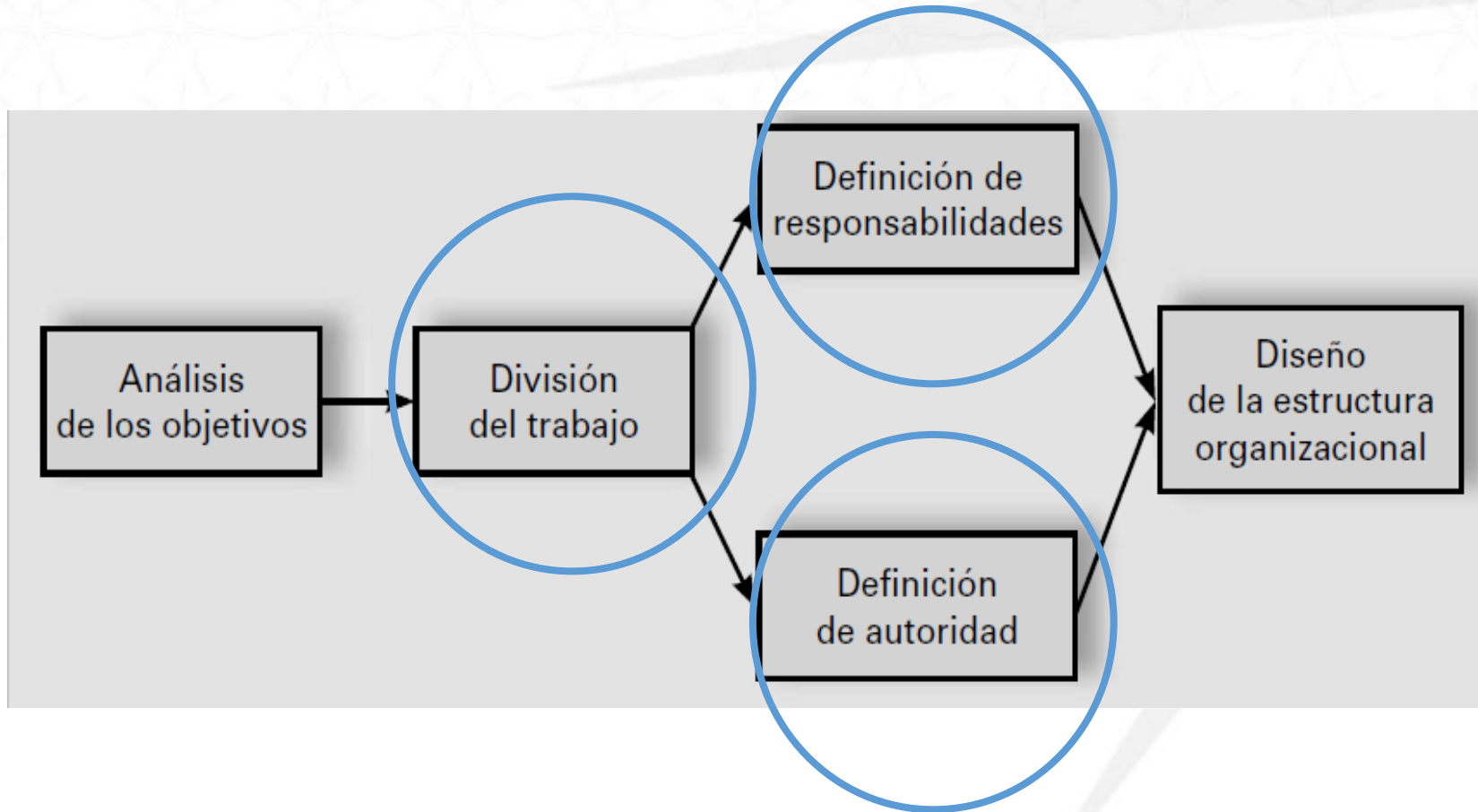
- **Responsabilidades:** obligaciones o deberes para realizar tareas o actividades;
- **Cargo:** conjunto de tareas de las cuales se responsabiliza una persona.
- Hay cargos a ocupar por una sola persona (gerente, gerente de th) o cargos genéricos para varias personas (auxiliares, profesores y editores).
- Los cargos tienen títulos que identifican la tarea principal (o profesión) del ocupante: editor, secretaria, profesor, asistente del gerente general o director de recursos humanos.



## Ejemplo

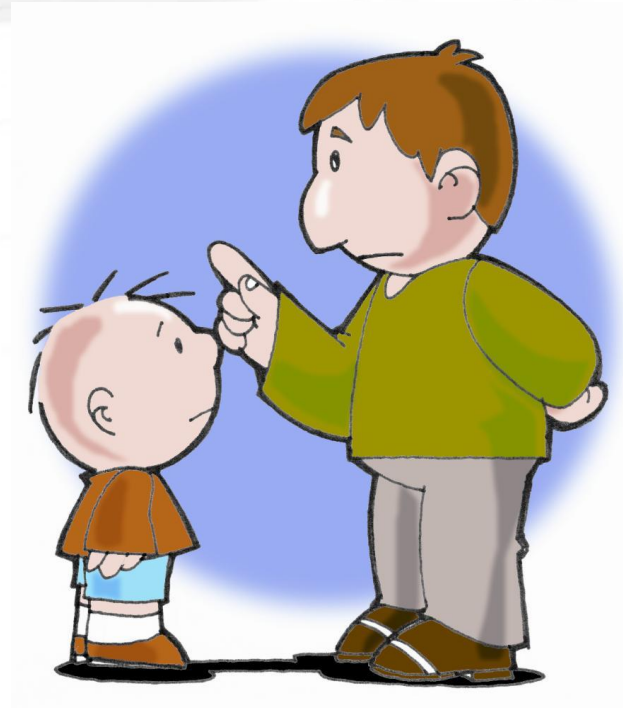


# Etapas del proceso de organización

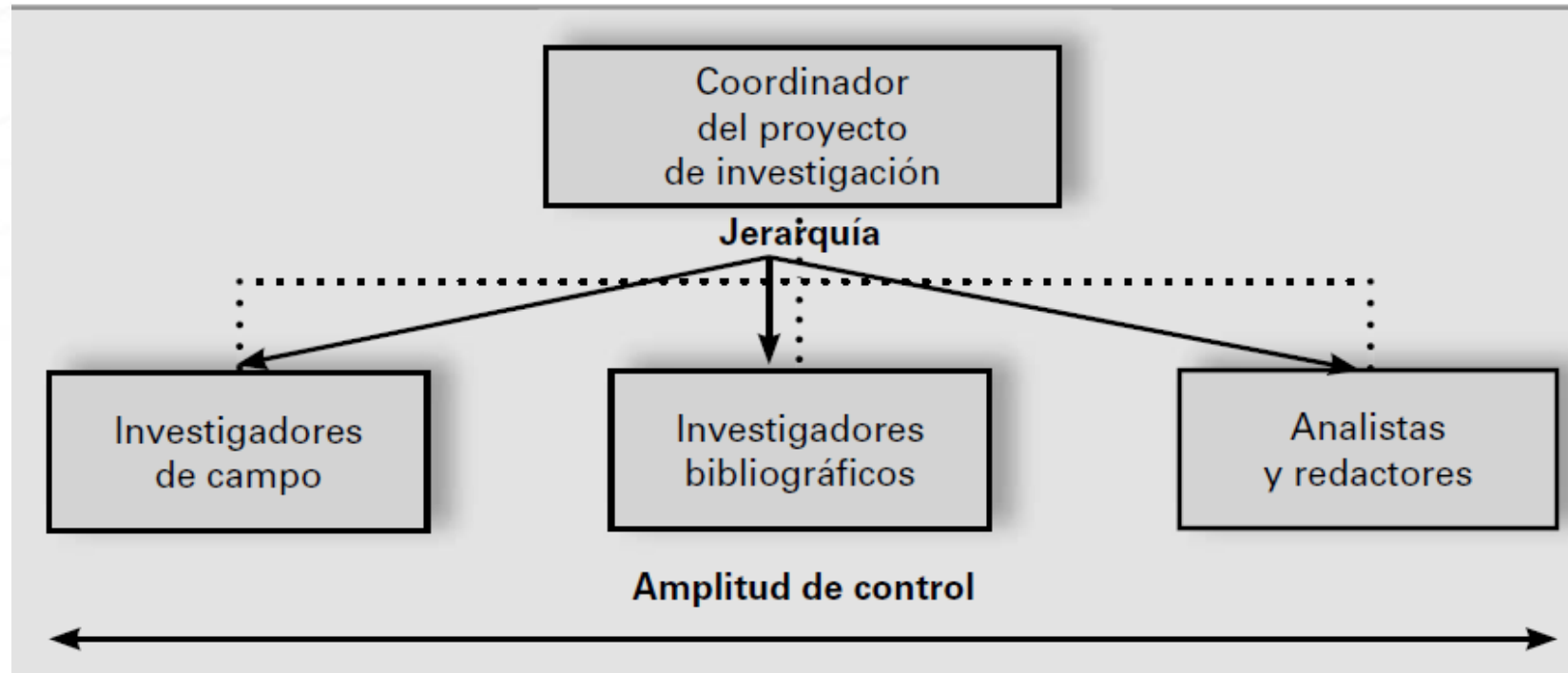


# Definición de Autoridad

- Es el **derecho** que tienen los gerentes **de dirigir a los integrantes de su equipo.**
- Implica también el **poder de utilizar o comprometer los recursos** organizacionales.
- **Se atribuye a personas, unidades** de trabajo de una compañía o a organizaciones,
- Es la contrapartida de la responsabilidad.



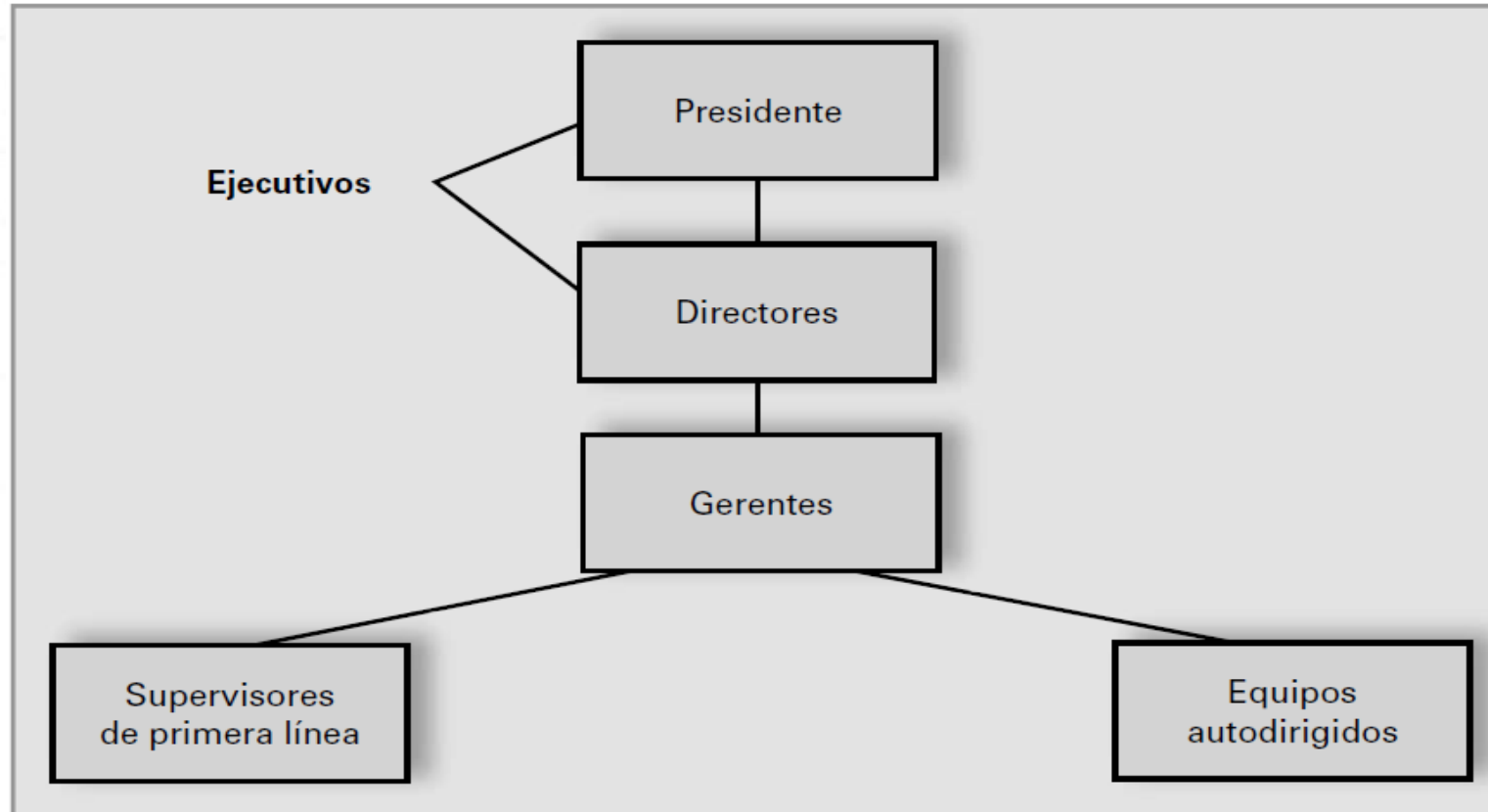
# Ejemplo



La atribución de la autoridad implica dos conceptos fundamentales del proceso de organización: **jerarquía y amplitud de control**



# Definición de Autoridad: Jerarquía

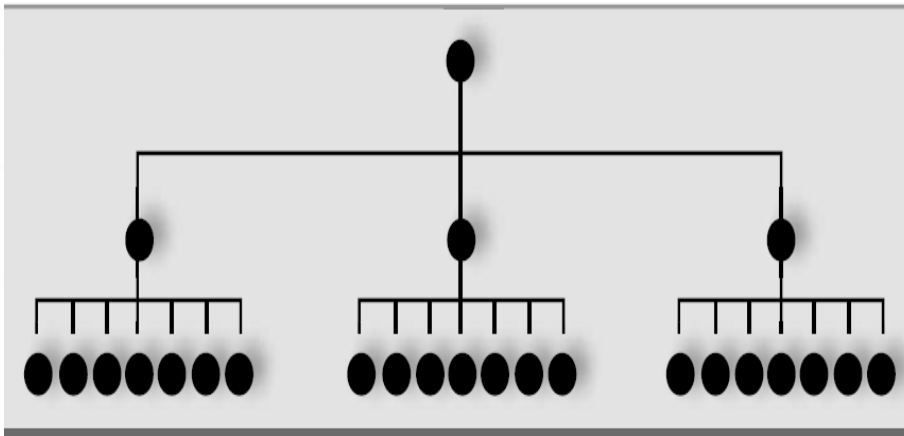


Las personas que se encuentran en determinado nivel tienen autoridad sobre las que están en un nivel inferior.

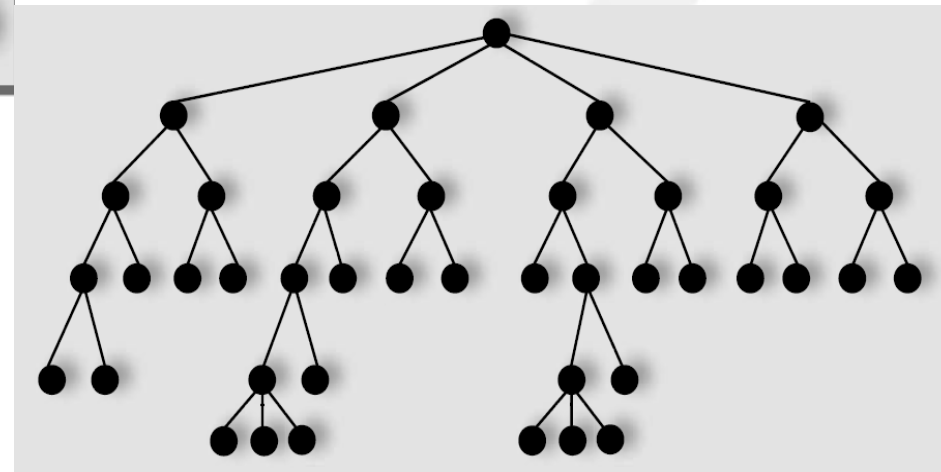
A la inversa, en cualquier nivel, las personas tienen responsabilidades y rinden cuentas a quienes están arriba de ellas (o se reportan con ellas).

# Definición de Autoridad: Amplitud o ámbitos de Control

Estructura achatada: muchos subordinados y pocos jefes

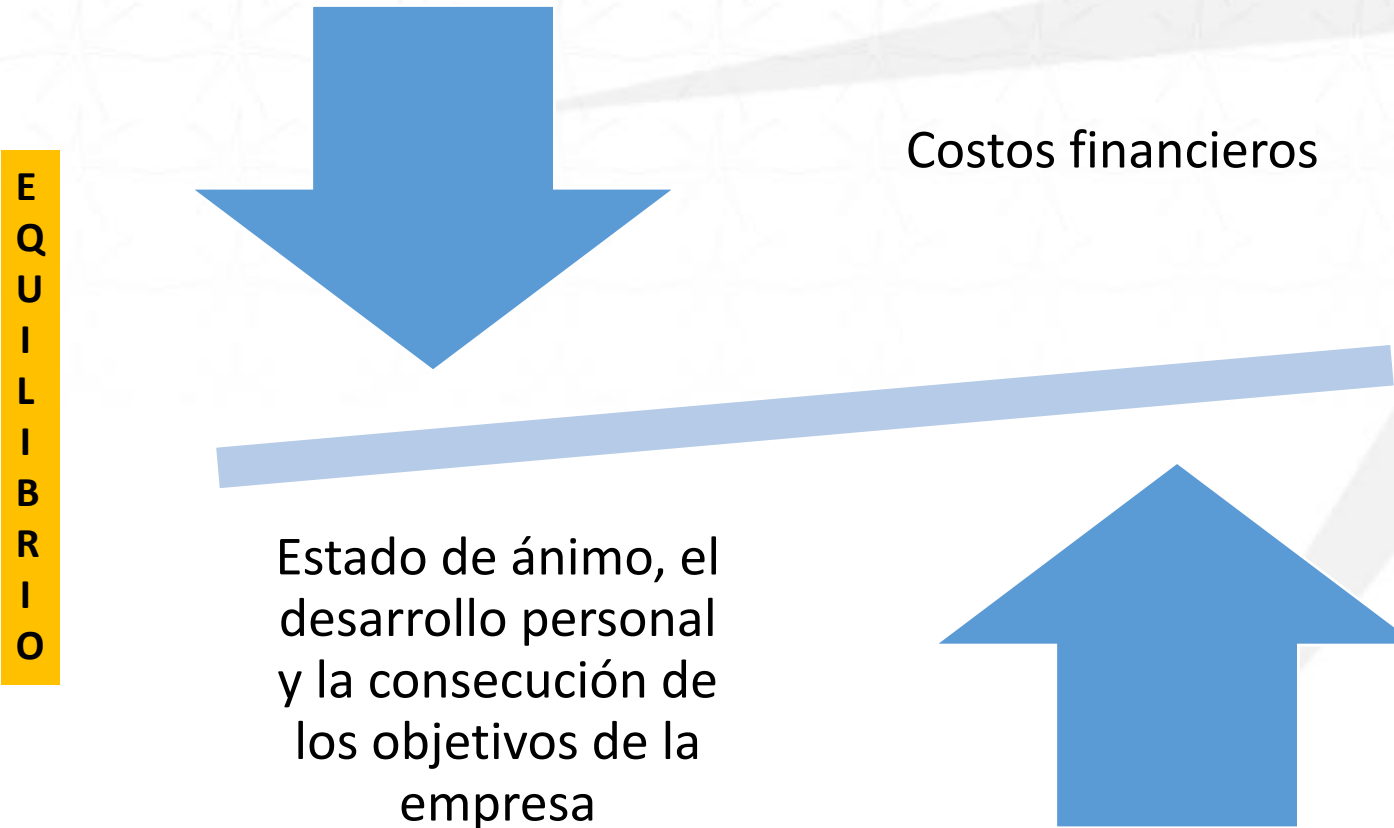


Estructura aguda: muchos jefes y pocos subordinados por jefe.



Es el número de personas que integran el equipo de un gerente, sobre las cuales tiene autoridad o a las que supervisa.

# ¿Cual es el mejor?



Depende del tipo de organización, la rapidez y la efectividad con la cual se quiera alcanzar los objetivos (M-T)

# Autoridad

## Centralización

La autoridad **se concentra en una o pocas personas**

**La centralización del desempeño** se refiere a la concentración geográfica; un ejemplo sería una compañía que opera en una sola ubicación.

**La centralización departamental** se refiere a la concentración de actividades especializadas, casi siempre en un departamento; por ejemplo, un sólo departamento puede realizar el mantenimiento de toda una planta.

**La centralización de la administración** es la tendencia a restringir la delegación de la toma de decisiones. Los gerentes en la cima de la jerarquía organizacional, o cerca de ella, conservan un alto grado de autoridad

# Autoridad

## Descentralización

Grado en que se distribuye la autoridad para la toma de decisiones en una estructura organizada.



- **El poder de decisión está distribuido.**
- Los ocupantes de determinados cargos **transfieren o delegan parte de sus atribuciones y autoridad** a los ocupantes de otros cargos.
- Puede abarcar sólo tareas específicas o un conjunto de tareas.
- La delegación de atribuciones y de autoridad se realiza **entre cargos y departamentos, y no de una persona a otra**

No debe confundirse la descentralización de autoridad con la descentralización de actividades o la dispersión geográfica de las operaciones (que puede o no ir acompañada de la descentralización de autoridad).



# Delegación de Autoridad



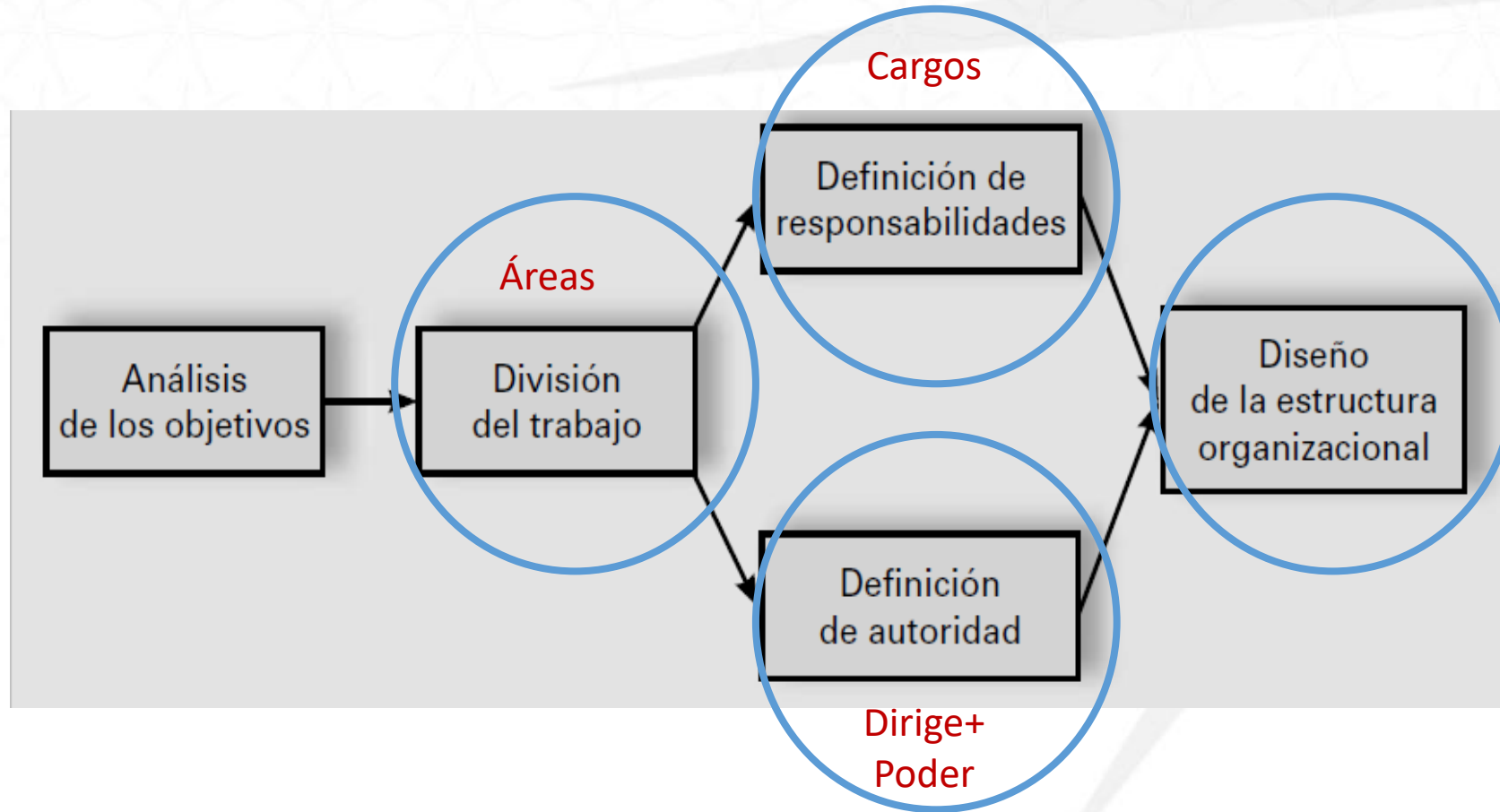
Se da cuando un superior otorga criterio a un subordinado para que tome decisiones. Está claro que los superiores no pueden delegar una autoridad que no tienen, ya sean miembros del consejo, presidentes, vicepresidentes o supervisores

## La delegación Implica:

1. Determinar los resultados esperados de un cargo.
2. Asignar actividades al cargo.
3. Delegar autoridad para cumplir esas actividades.
4. Hacer responsable a la persona que ocupa ese cargo del cumplimiento de las actividades.



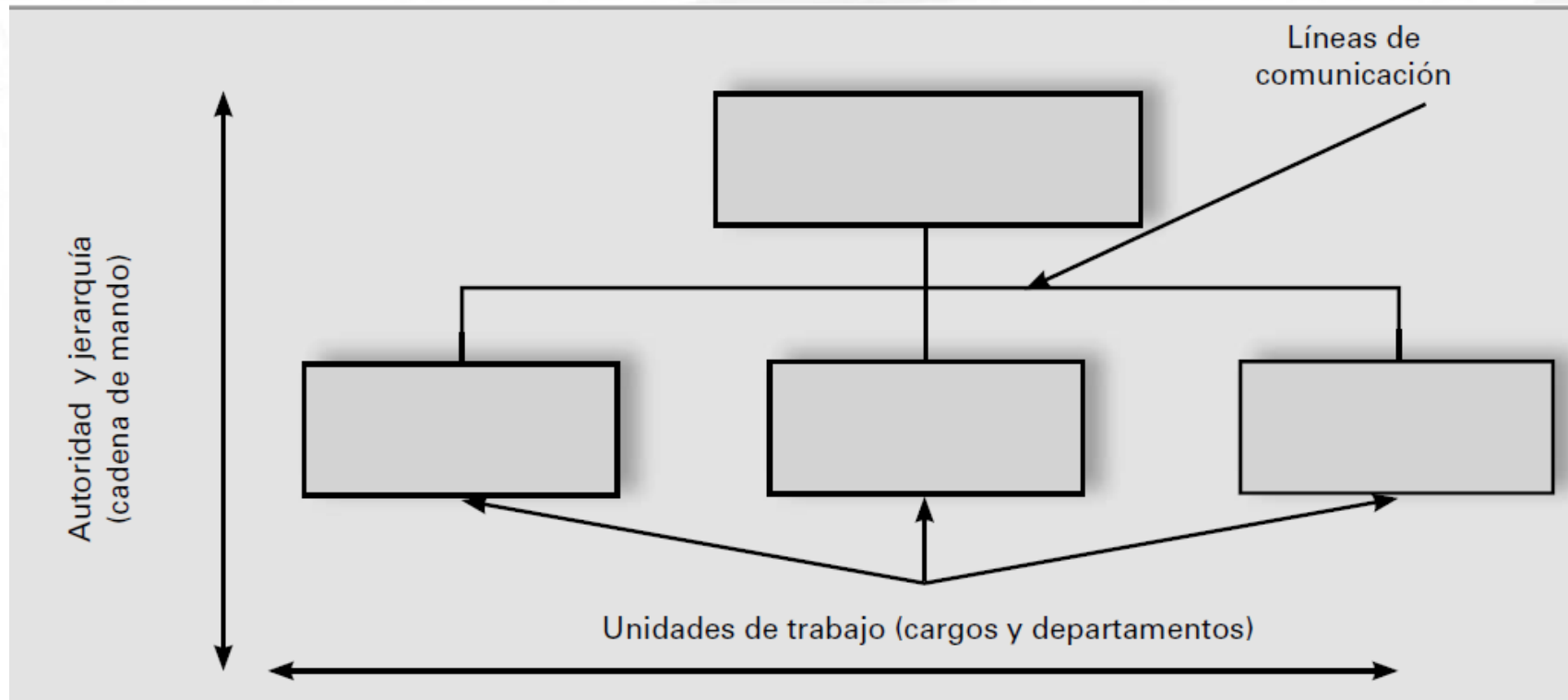
# Etapas del proceso de organización



# Diseño de la estructura organizacional

- Es el resultado de las **decisiones sobre la división del trabajo** y la **atribución de autoridad** y de **responsabilidades** a personas y unidades de trabajo.
- Es un **mecanismo de coordinación de los individuos y dichas unidades.**
- La estructura organizacional está representada por el **organigrama.**

# Un organigrama nos muestra:



# ORGANIGRAMA CLASIFICACIÓN

## ORGANIGRAMAS

Por su  
objeto

- **Estructurales.** Muestran la estructura administrativa.
- **Funcionales.** Indican las áreas y funciones de los departamentos.
- **Especiales.** Se destaca alguna característica.

Por su área

- **Generales.** Representan toda la organización. Se llaman también cartas maestras.
- **Departamentales.** Representan a la organización de un departamento o sección.

Por su  
contenido

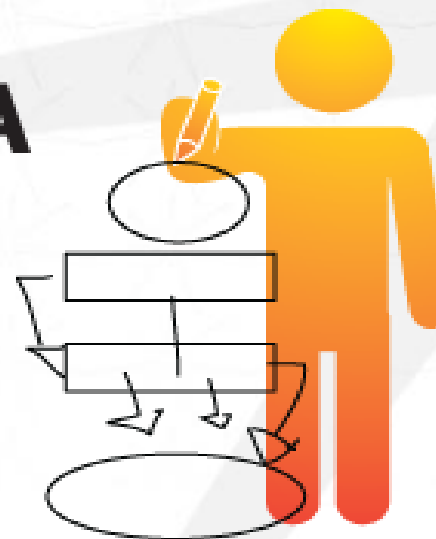
- **Esquemáticos.** Contienen solo las áreas principales, se elaboran para el público, no contienen detalles.
- **Analíticos.** Más detallados y técnicos.





# ORGANIGRAMA

UNIVERSIDAD  
DE LA COSTA  
1970



<https://www.cuc.edu.co/universidad/organigrama>

En un **organigrama** se encuentran los  
**DEPARTAMENTOS**

**¿Qué es un departamento?**

Área, división o unidad específica de una organización sobre la cual un gerente tiene autoridad para el desempeño de las actividades establecidas.

Un departamento puede ser la división de producción, el departamento de ventas, la unidad de la costa oeste, la sección de investigación de mercados o la unidad de cuentas por cobrar.

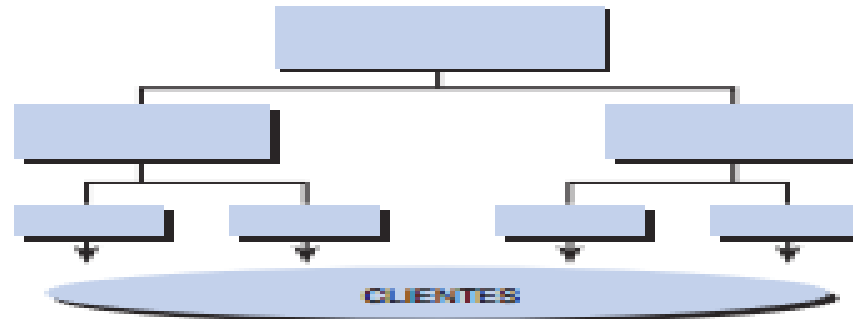
# ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

## *Estructura organizativa tradicional*

Alta dirección

Dirección  
intermedia

Dirección  
operativa

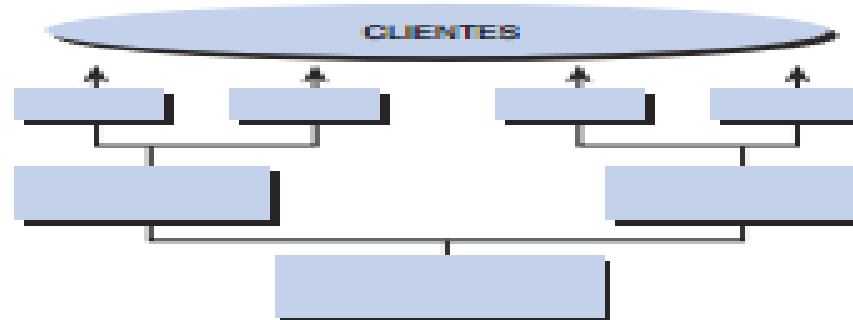


## *Estructura organizativa moderna*

Dirección  
operativa

Dirección  
intermedia

Alta dirección



# Modelos de Departamentalización

No existe una única y mejor forma de crear departamentos, lo cual es aplicable a todas las organizaciones o situaciones;  
El modelo utilizado dependerá de cada situación y de lo que, en su caso, los gerentes consideren que les dará los mejores

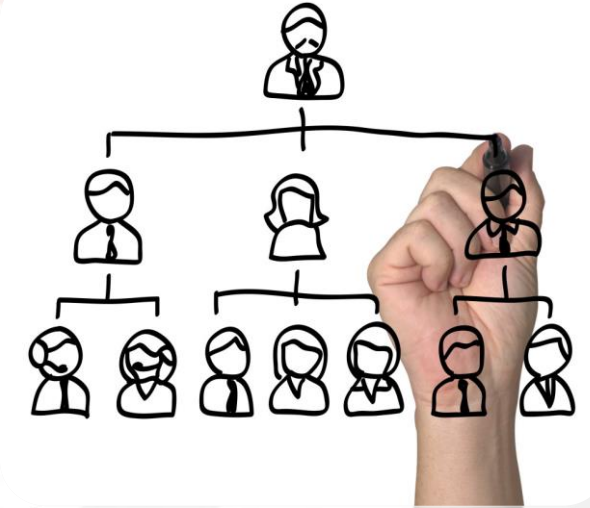
# ORGANIZACIÓN

Funcional.

Por grupos de clientes

Por Zonas Geográficas

Por productos



# Departamentalización por funciones

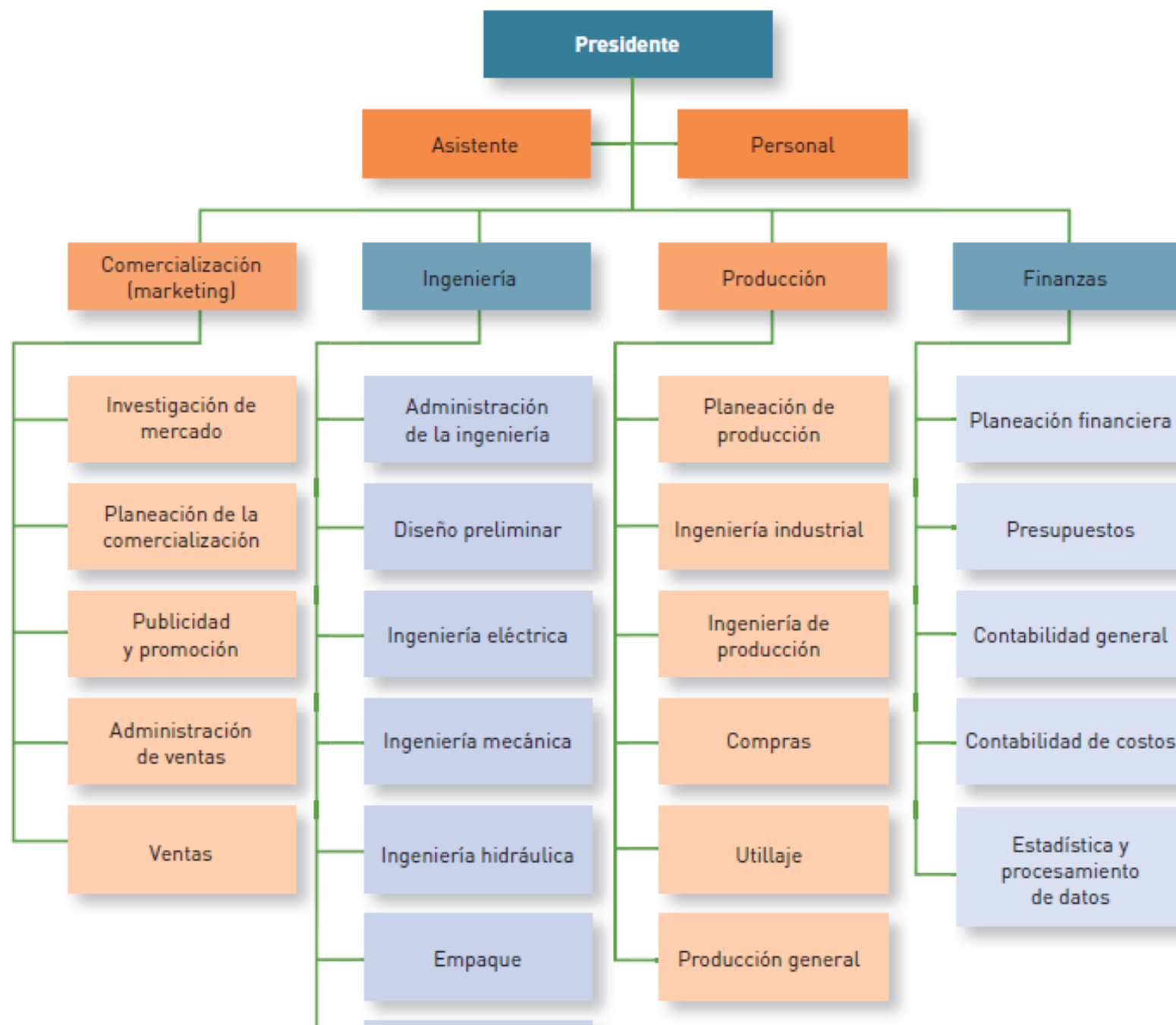
**Agrupar las actividades** según las funciones de una empresa (producción, ventas y finanzas).

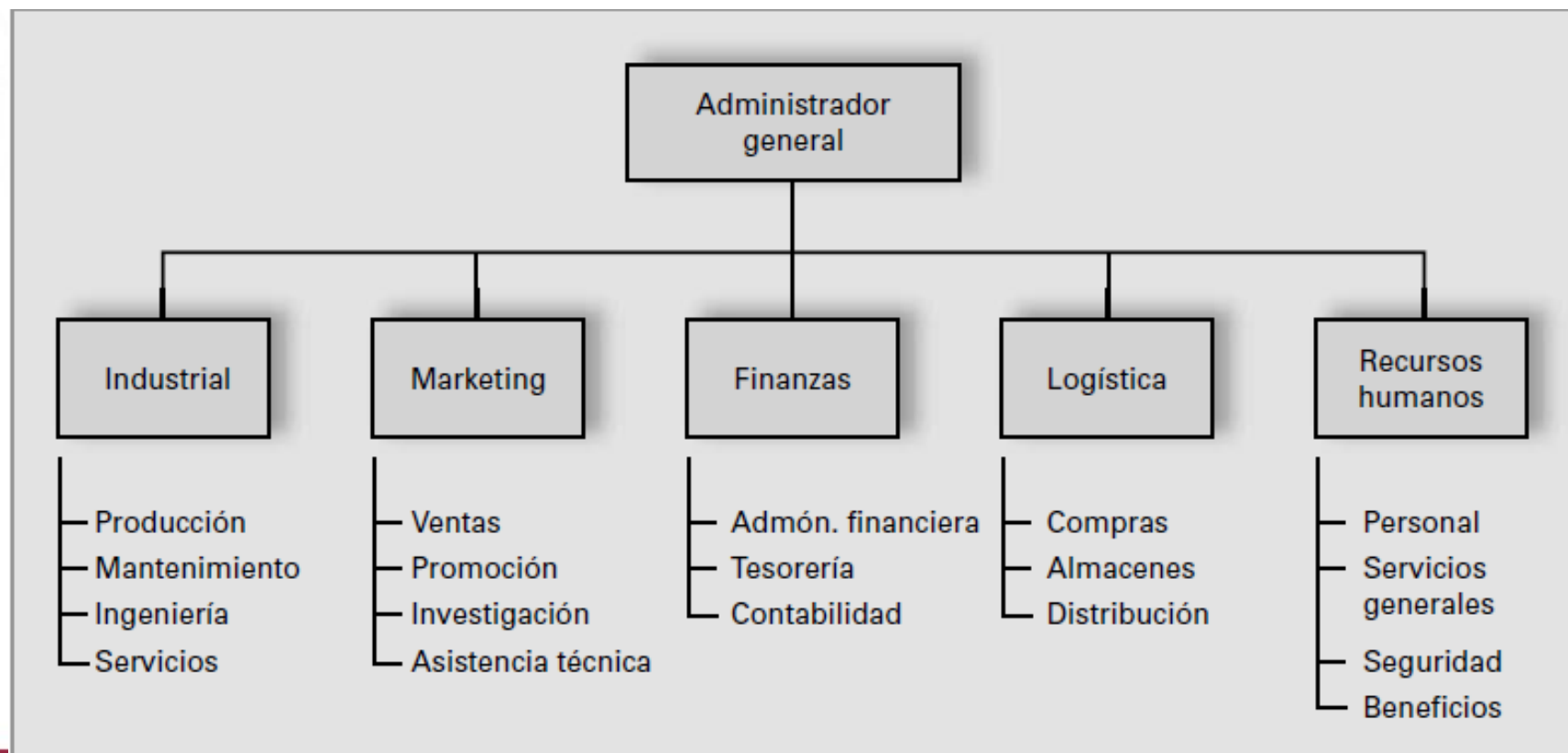
Es el sistema que más se emplea **para organizar actividades** y está presente en la estructura organizacional de casi cualquier empresa

La **coordinación de actividades** entre departamentos puede lograrse **mediante reglas, procedimientos**, varios aspectos de la planeación

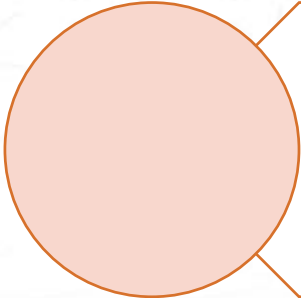




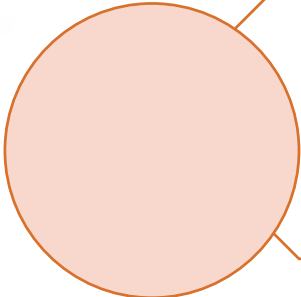




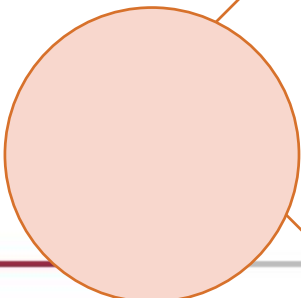
# Departamentalización por territorio o geográfica



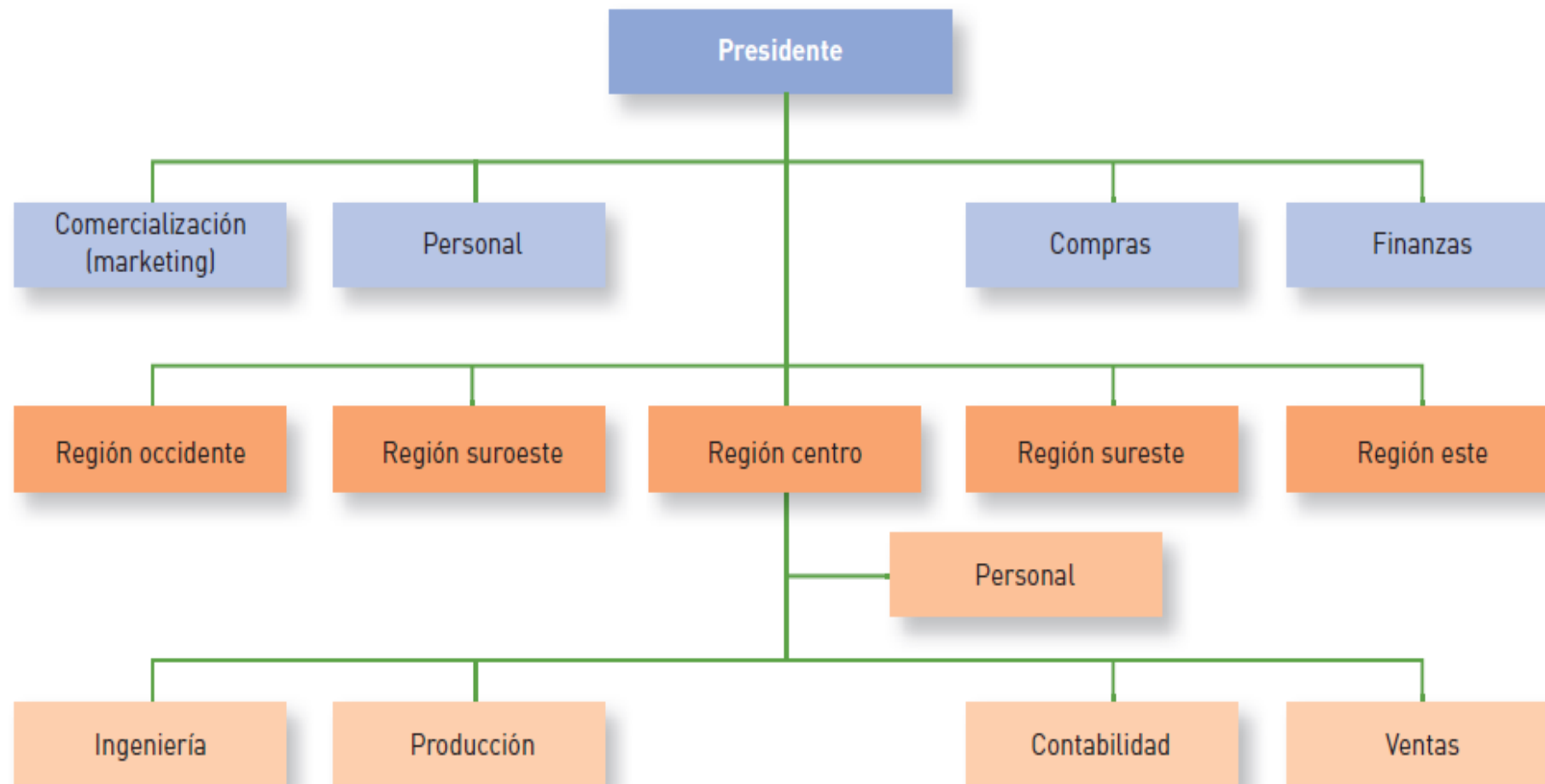
Es común en **empresas que operan en áreas geográficas amplias**, puede ser importante que las **actividades** de un área o territorio determinado **se agrupen y asignen a un gerente**

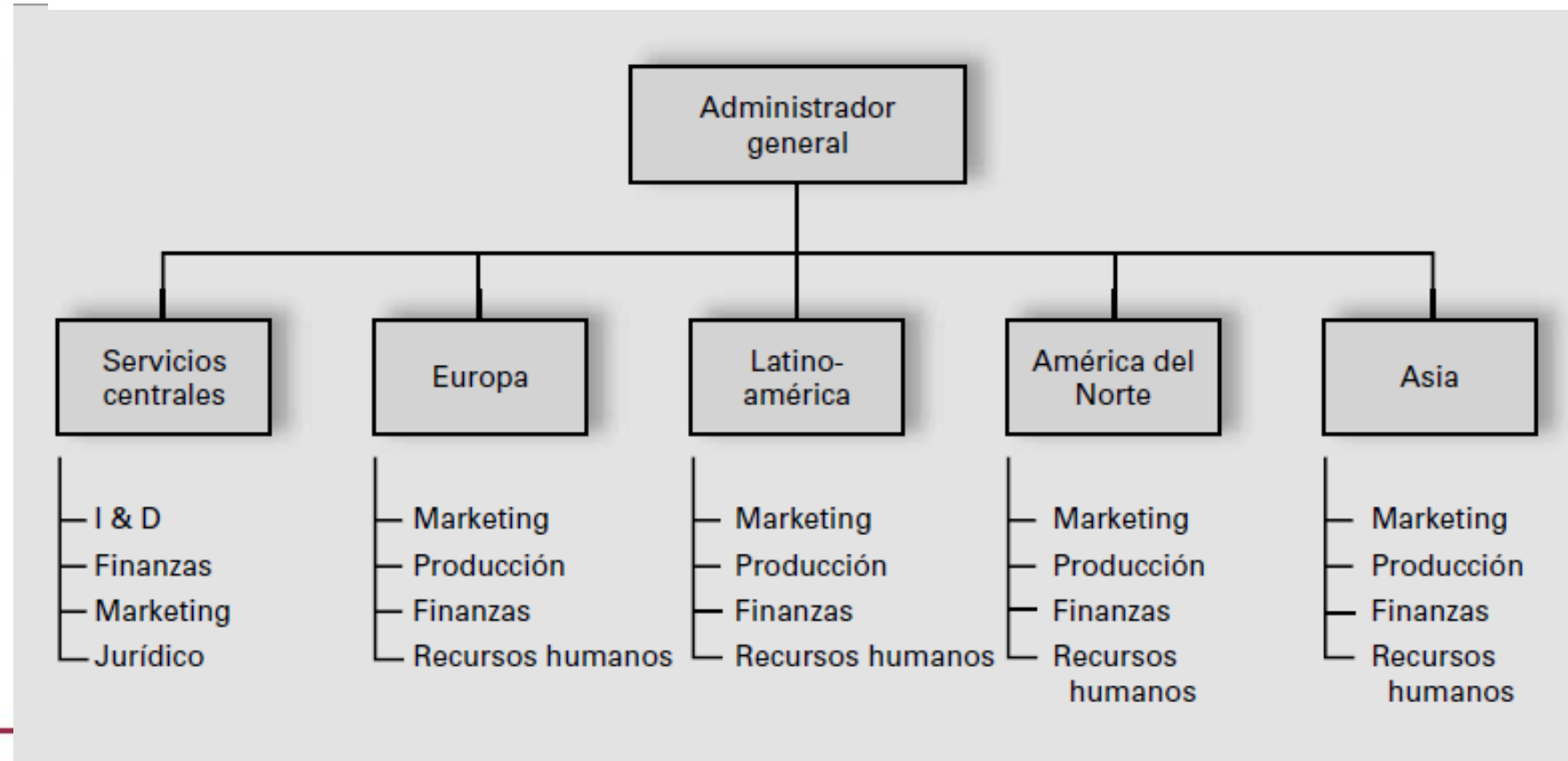
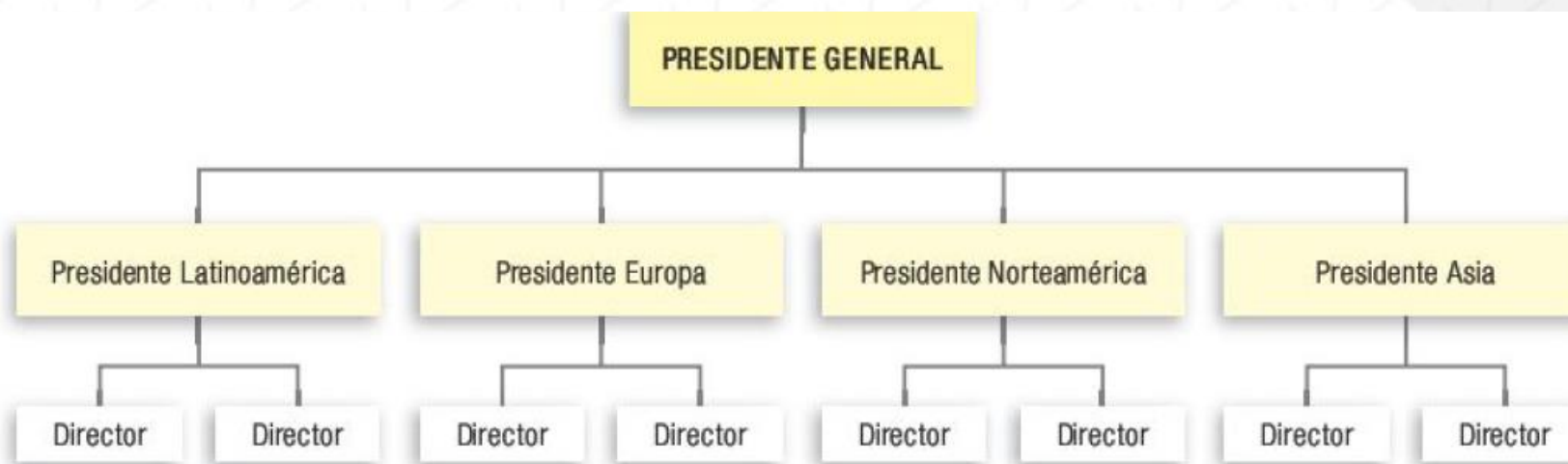


Las empresas recurren a este método cuando se emprenden **operaciones similares en áreas geográficas distintas**



Es especial atractiva para las **empresas de gran escala** u otras compañías cuyas actividades se **dispersan física o geográficamente**





# Departamentalización por grupos de clientes

Agrupación de las actividades de una empresa para que **reflejen un interés** primario **en los clientes**.



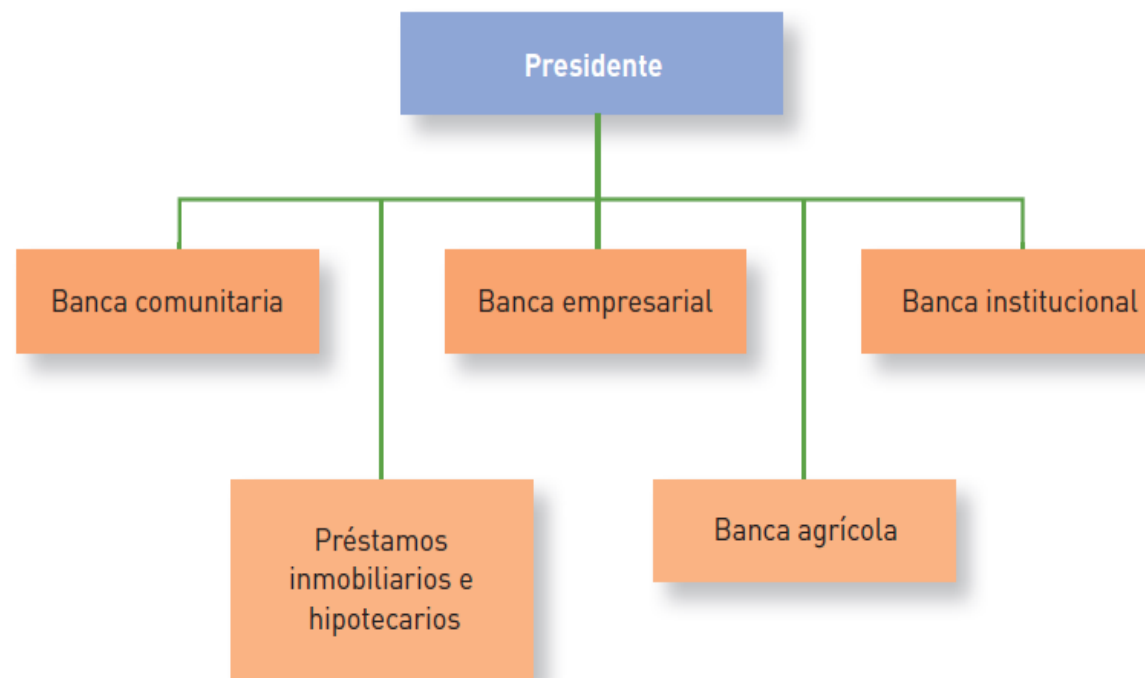
Cada **grupo de clientes es administrado por un gerente** de departamento



Se conforman las actividades de esta manera a fin de **atender los requisitos de grupos de clientes bien definidos**







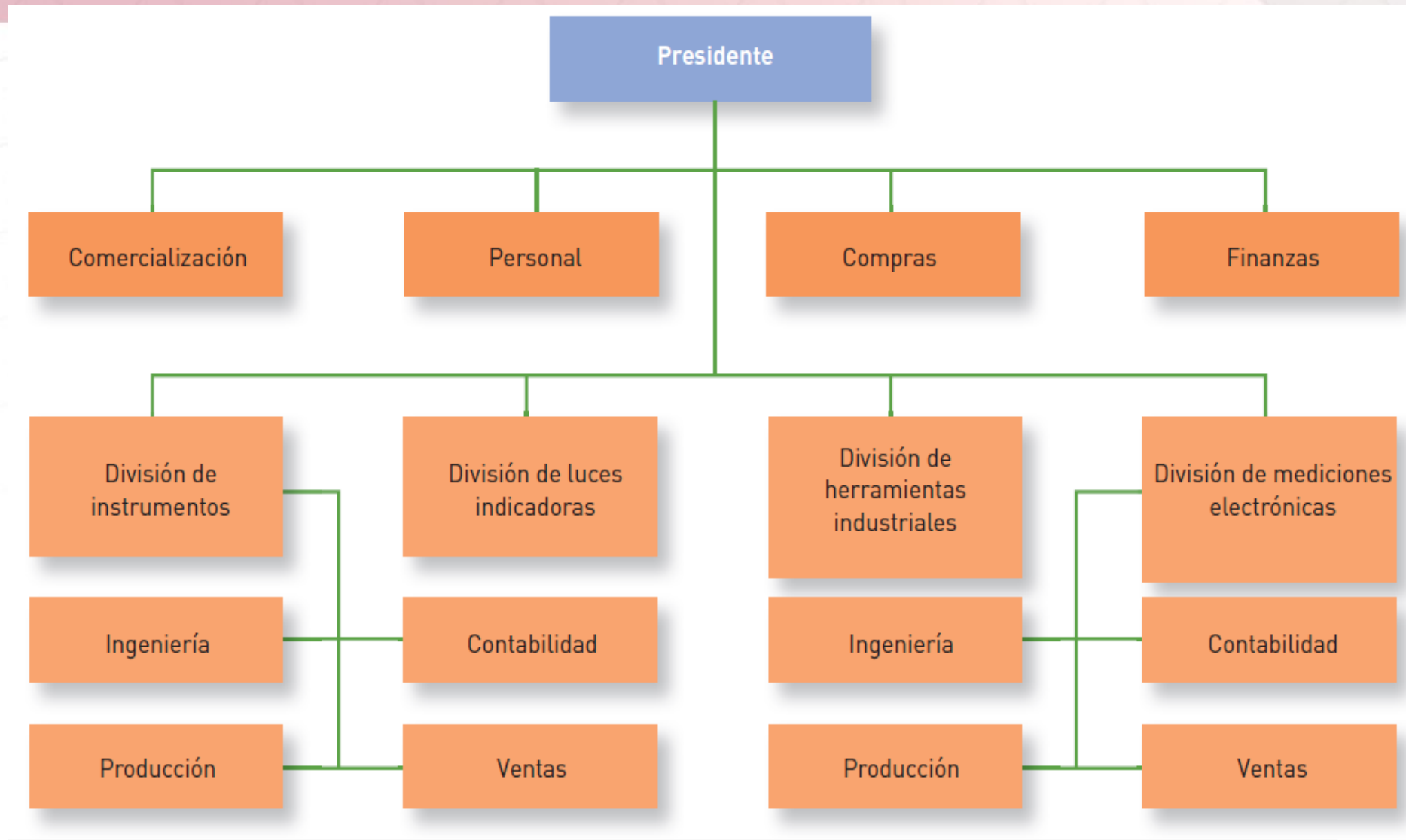
# Departamentalización por productos

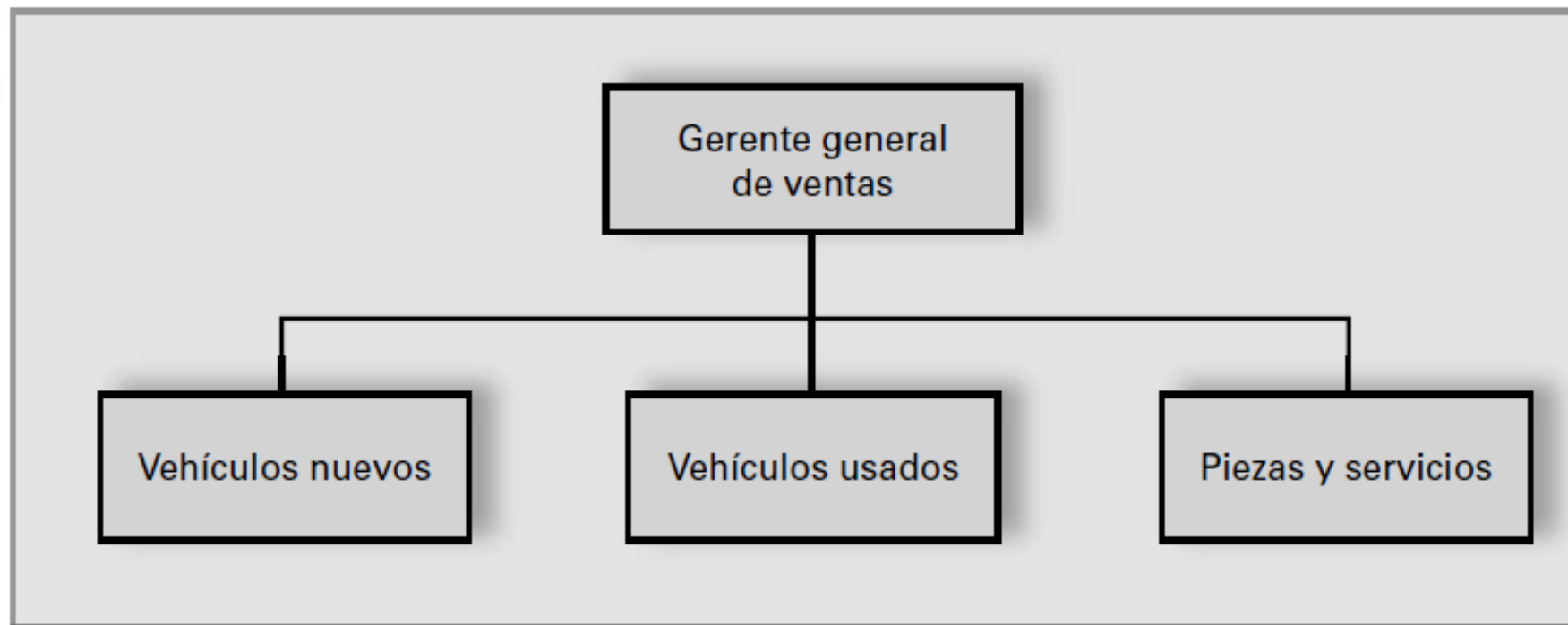
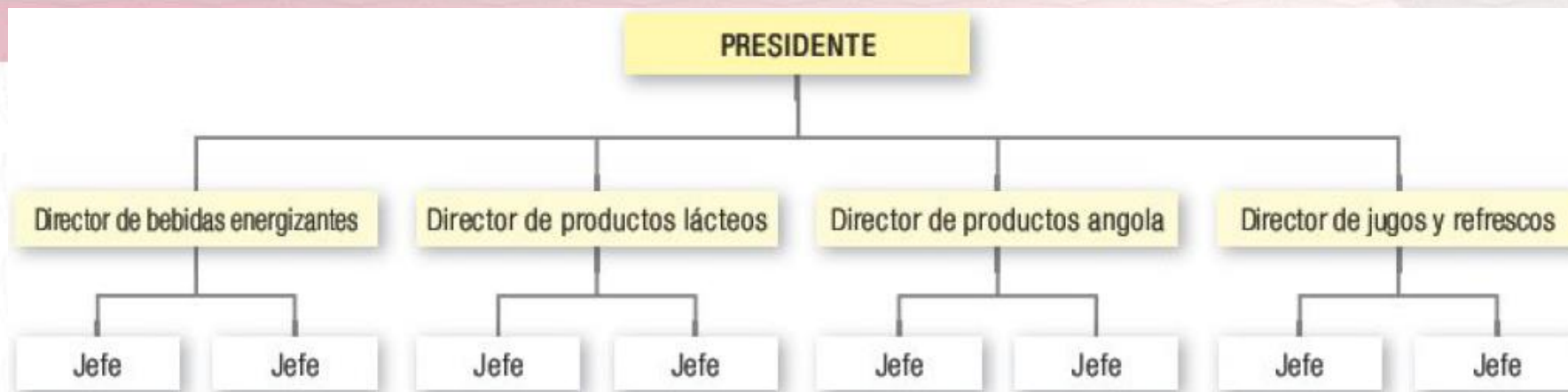
Agrupación de las actividades según sus productos o líneas de productos, sobre todo en grandes empresas con líneas de producción múltiples.



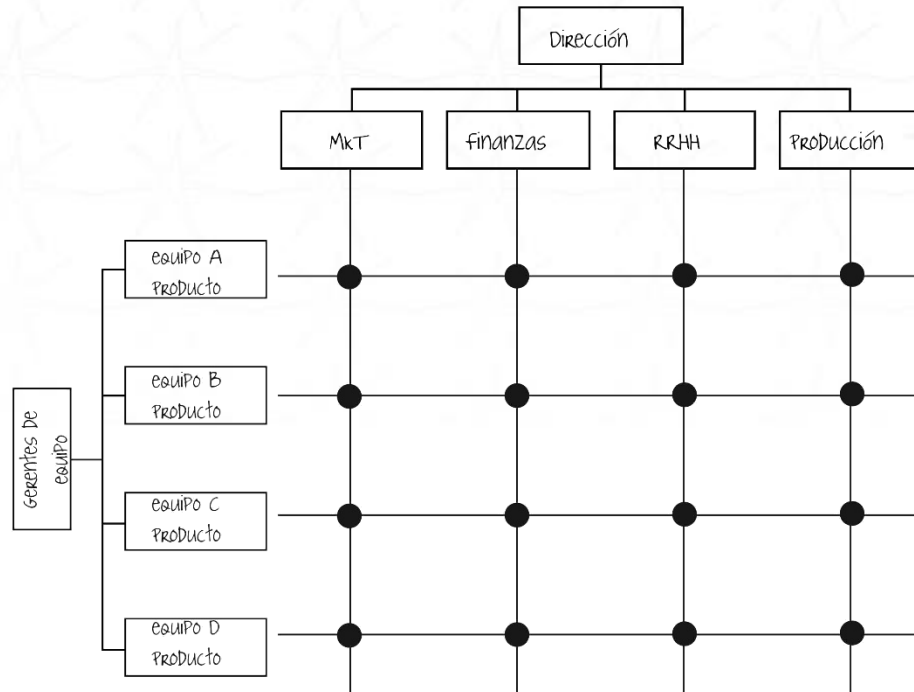
Permite a la alta gerencia delegar a un ejecutivo de división una amplia autoridad sobre las funciones de manufactura, ventas, relacionadas con un producto o línea de productos determinados, como exigir a cada uno de sus gerentes un grado considerable de responsabilidad sobre las utilidades

Se conforman las actividades de esta manera a fin de atender los requisitos de grupos de clientes bien definidos





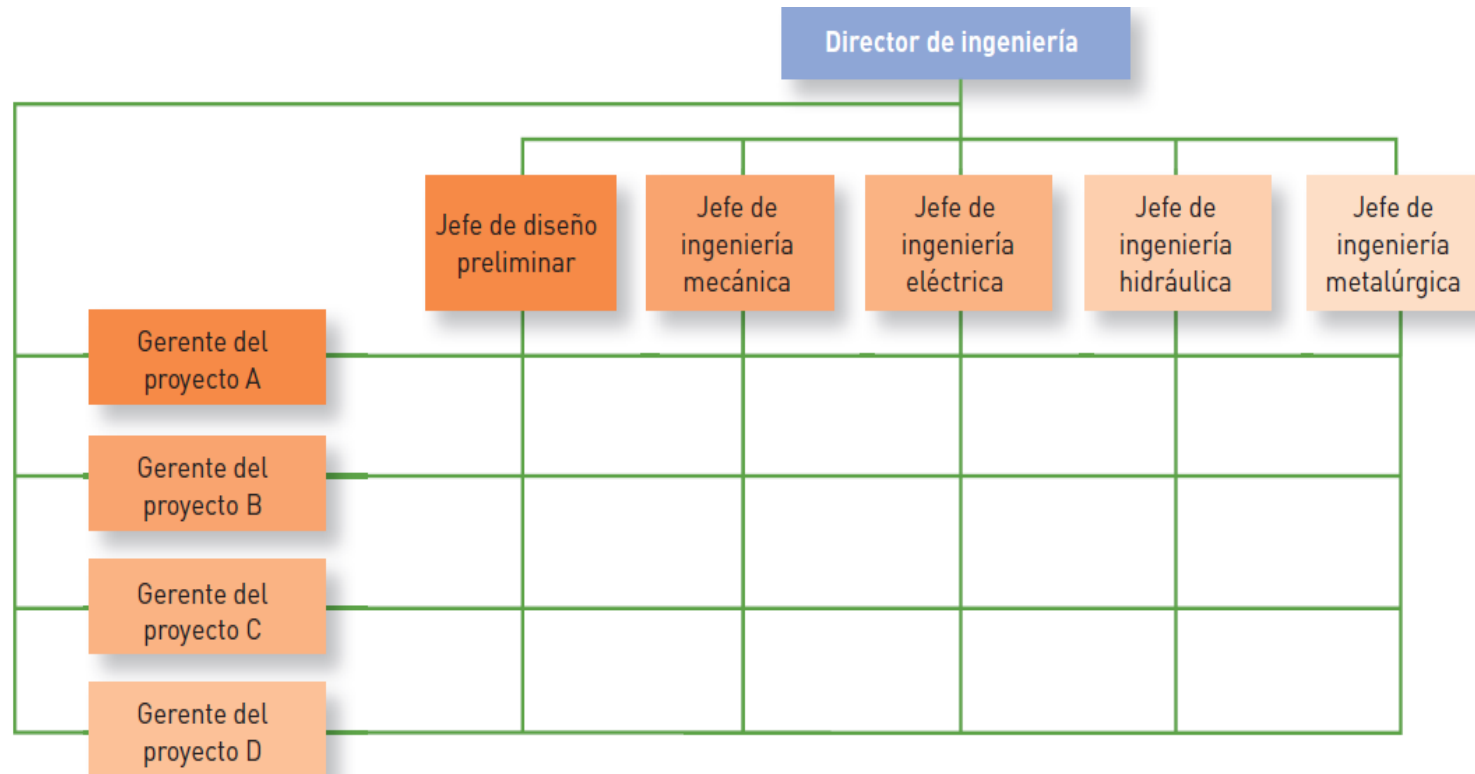
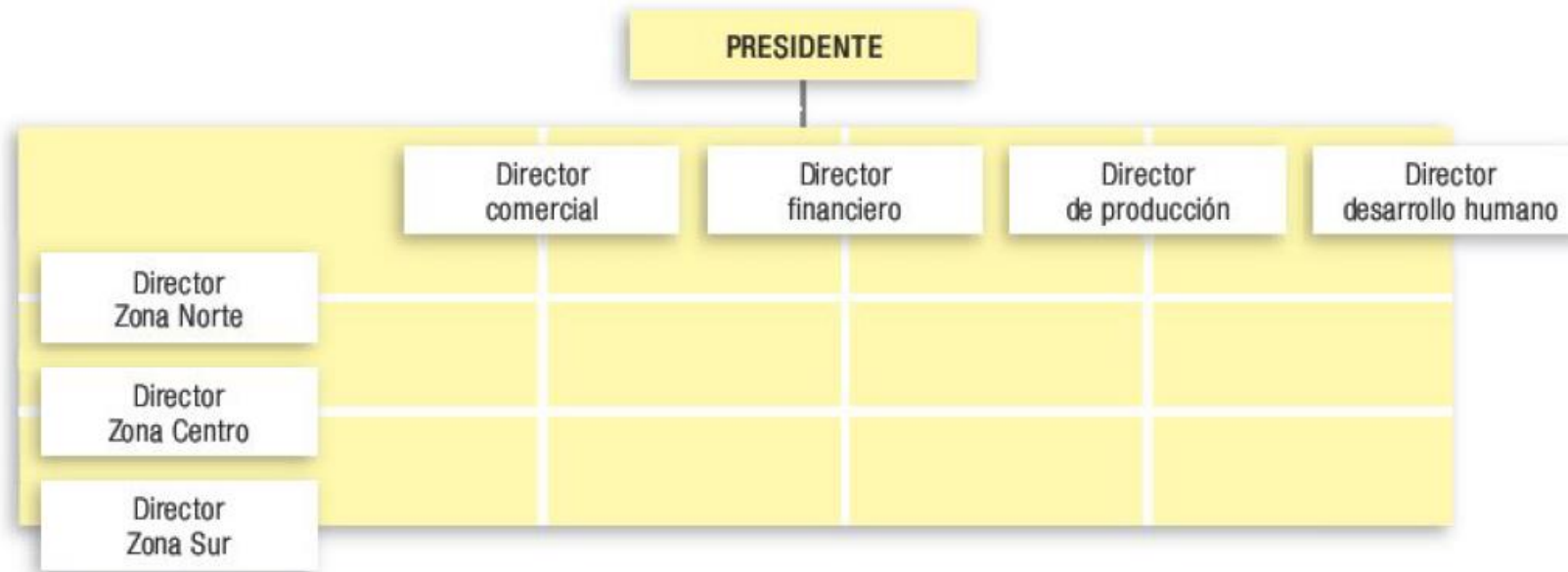
# Organización Matricial



Es la **combinación** de 2 modelos de departamentalización **funcionales con otro tipo (procesos, geográficos, etc)** en la misma estructura organizacional.

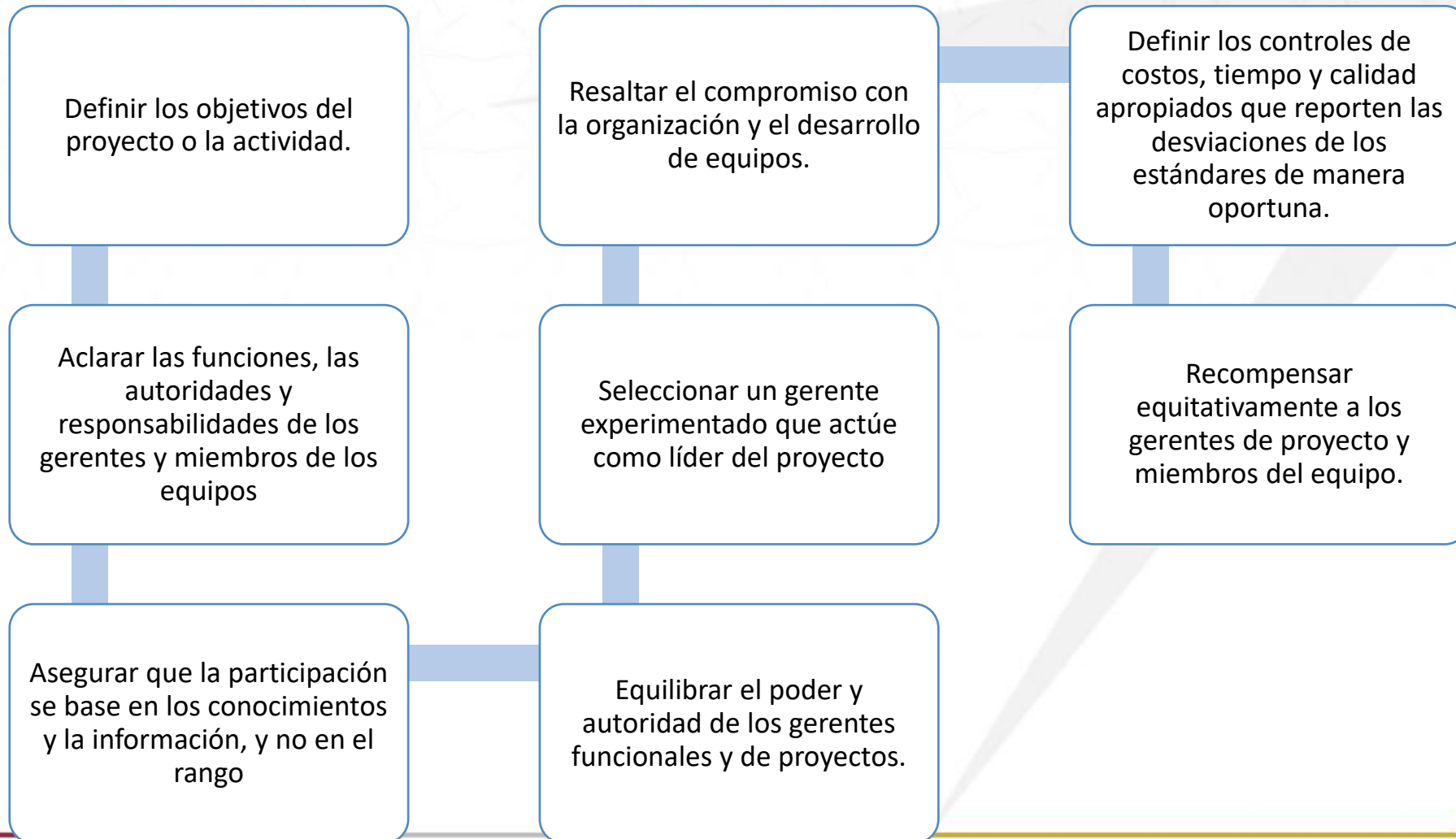
Típica en la construcción (p. ej., de un puente), en la industria aeroespacial (diseño y lanzamiento de un satélite meteorológico), en marketing (campana publicitaria para un producto nuevo), en la instalación de un sistema electrónico para el procesamiento de datos o en empresas de consultoría administrativa donde los expertos en el tema **trabajan juntos un proyecto**.

Hay gerentes a cargo de las funciones de ingeniería y una superposición de gerentes de proyecto responsables del producto final

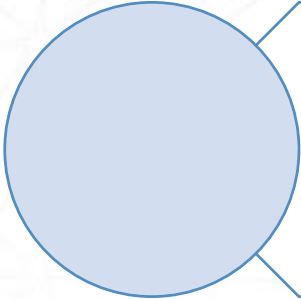




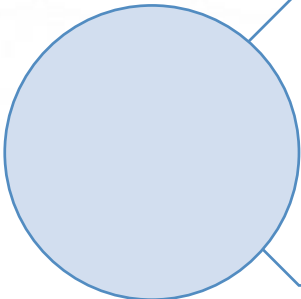
# La administración matricial puede ser más efectiva si se aplican las siguientes directrices:



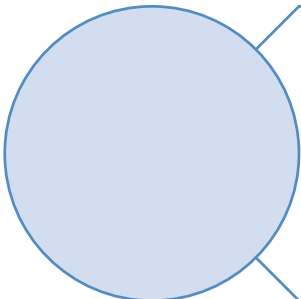
# Organización por procesos



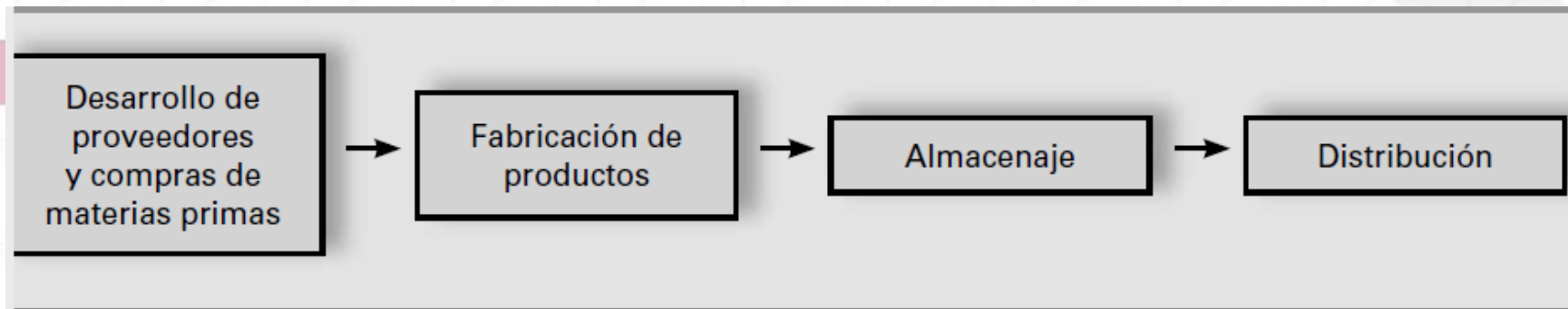
Administrar las **funciones** permanentes de la empresa **como** eslabones de una cadena —o **procesos interconectados**— y no como departamentos aislados unos de otros



Es una **estructura horizontal**, en lugar de la estructura vertical creada por la cadena de mando



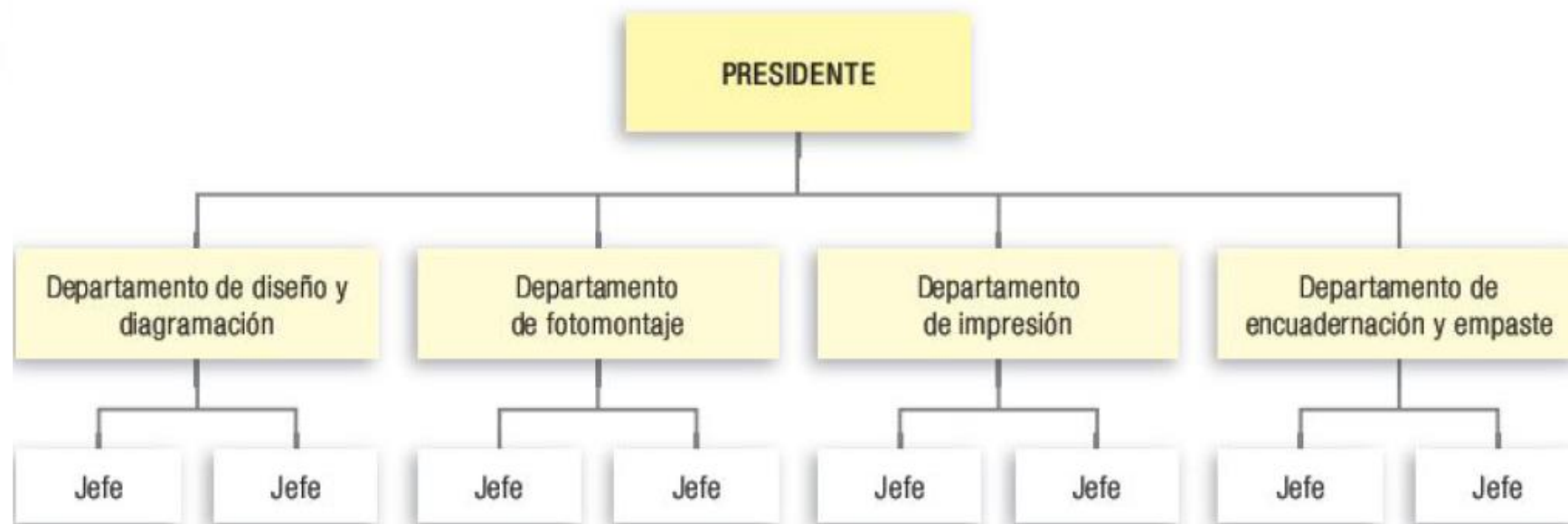
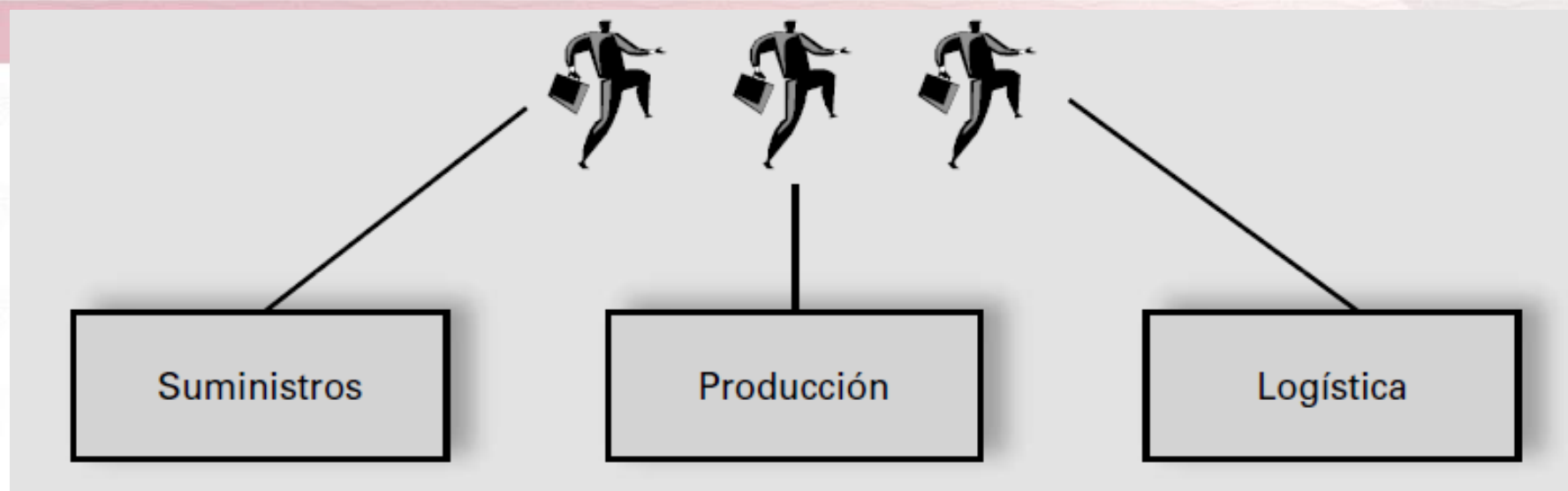
Reformula el modo de administrar las **funciones, dirigidas hacia la atención** de las necesidades de los **clientes**.



La organización por procesos es apropiada cuando la empresa pretende que todas esas funciones trabajen de manera coordinada, por medio de la comunicación entre todos los departamentos involucrados, a fin de aumentar la eficiencia a lo largo de todo el proceso

En una estructura horizontalizada, los departamentos no se destruyen. El cambio consiste en implantar una forma distinta de administrarlos. La cadena clásica de mando se sustituye por equipos formados con personas de diferentes departamentos

El principal indicador de desempeño de un equipo de proceso es la satisfacción del cliente.



# Unidades estratégicas de negocios (UEN)

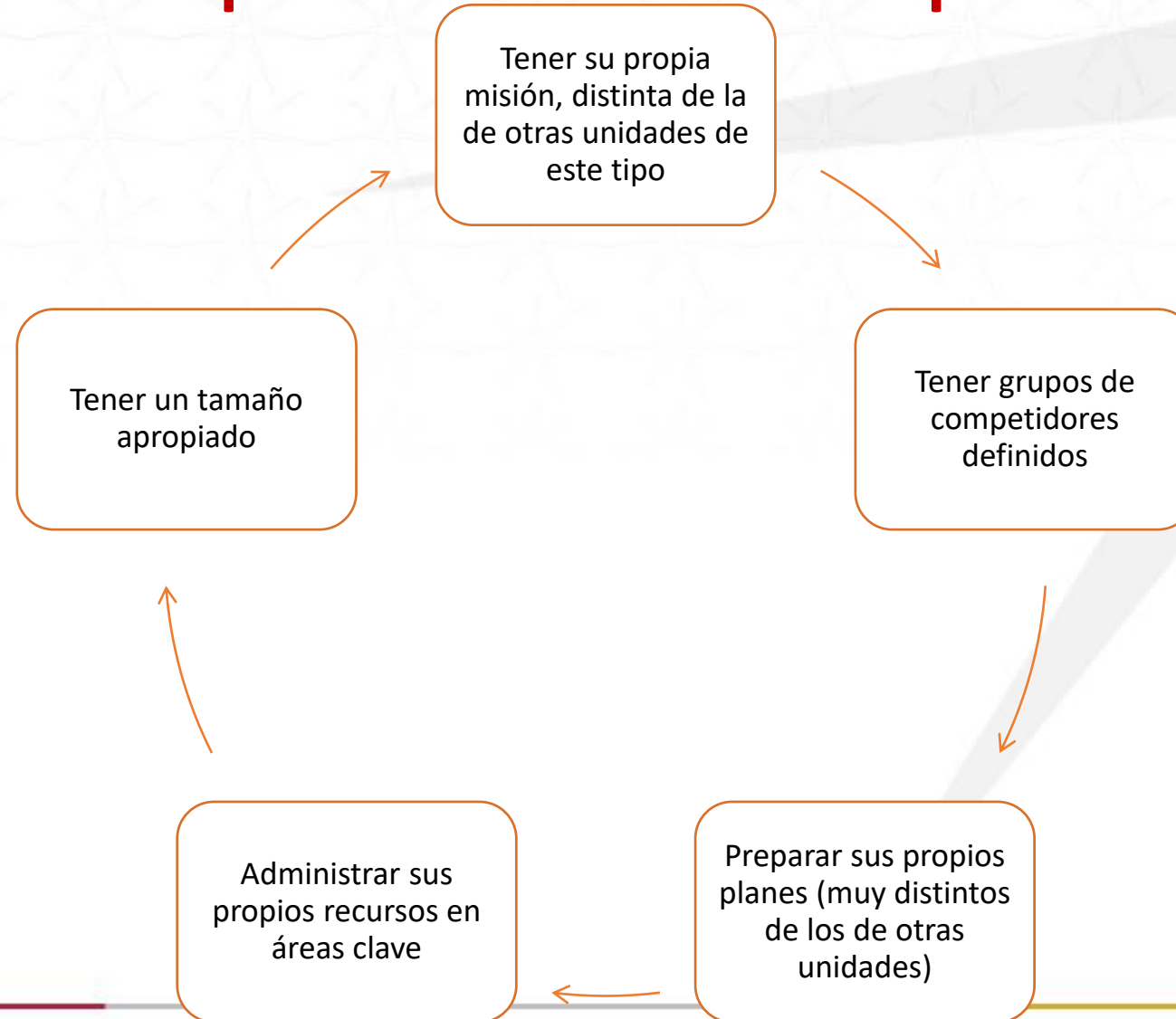


Establecidas como **unidades en una compañía** más grande para **asegurar que ciertos productos o líneas de productos se promuevan y administren** como si cada uno fuese una empresa independiente.

Uno de los primeros usuarios de este dispositivo fue **General Electric**, pues quería asegurar que cada producto o línea de productos de los cientos que ofrecía recibiera la misma atención que si fuese desarrollado, producido y comercializado por una compañía independiente

hay **gerentes encargado de cada UEN**

# Para considerarse UEN una compañía debe cumplir ciertos criterios específicos

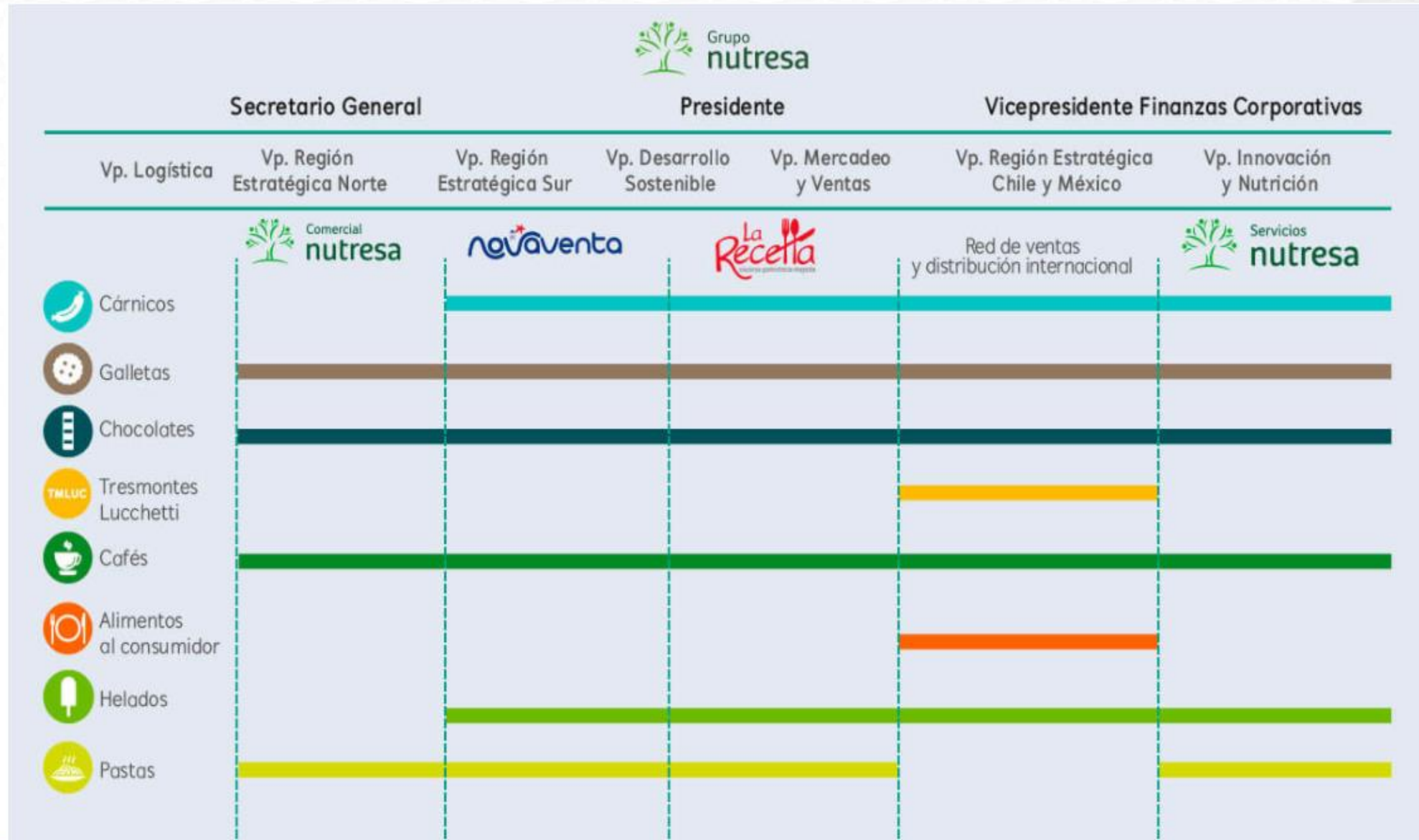




# Problemas potenciales de las UEN

- Las compañías deberían invertir en sus **competencias centrales** y cuidarse de la tiranía de las unidades estratégicas de negocio.
- El **enfoque de negocio central** es el aprendizaje colectivo de la organización

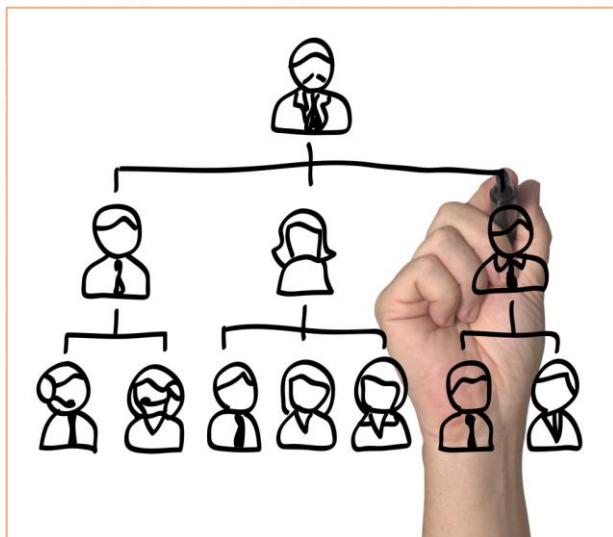
# MODELO DIVISIONAL- UNIDADES ESTRÁTEGICAS DE NEGOCIOS



# Nuevas estructuras

- Estructuras Planas
- Estructuras por equipos
- Estructuras por redes
- Estructuras virtuales

# Tipos de Relaciones de Autoridad: Autoridad Lineal, Autoridad Funcional y Personal de Staff



## Autoridad de Línea

Relación en la que un superior supervisa directamente a un subordinado

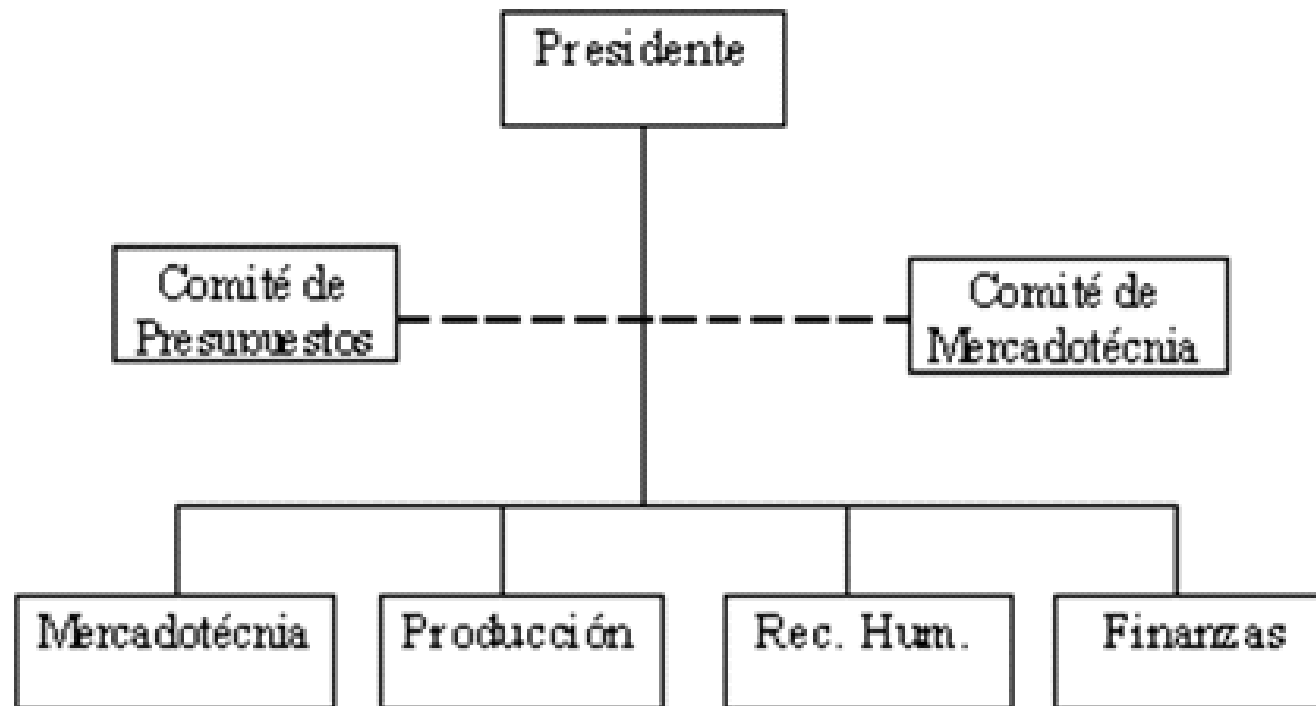
## Autoridad Funcional

Es el derecho que se delega a un individuo o departamento para controlar procesos, prácticas, políticas específicas u otros asuntos relacionados con actividades realizadas por personal de otros departamentos.

## Personal Staff

El origen de la relación del personal de staff es de asesor. La función de quienes tienen una capacidad puramente de personal de staff es la de investigar, buscar y dar asesoría a los gerentes de línea

# Concepto de Línea y Staff

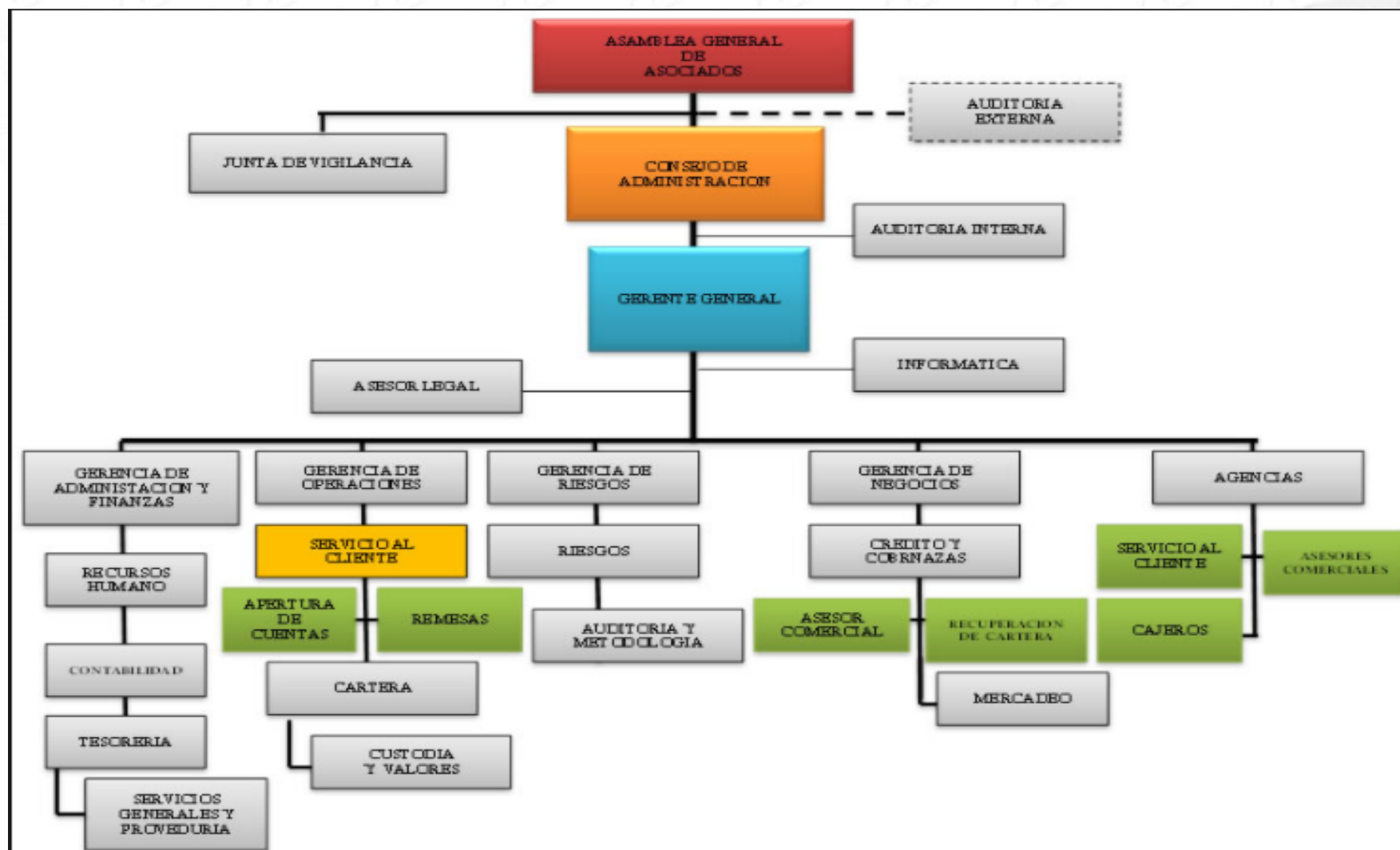


Asesor, consultor, investigación, apoyo. No tiene autoridad



Comunicación y autoridad

# ESTRUCTURA STAFF





# ¿Cuál modelo es el mejor?

No existe un modelo único de departamentalización aplicable a todas las organizaciones y todas las situaciones.

Los gerentes deben establecer cuál es el mejor al examinar la situación que enfrentan: el trabajo a realizar y la forma en que debe hacerse, las personas involucradas y sus personalidades, la tecnología utilizada y otros factores ambientales internos y externos de la situación

sin embargo, si conocieran los diversos modelos de departamentalización, sus ventajas y desventajas, así como los peligros de cada uno, los gerentes en ejercicio serían capaces de diseñar una estructura organizacional más adecuada para sus operaciones particulares.

# ¿Qué se requiere?

## **Estructuras organizacionales para un ambiente global... sin fronteras**



## **Alcanzar objetivos**

# GRACIAS