Tema: División del trabajo, coordinación, especialización, jerarquización, departamentalización y unidad de mando

# MATERIAL DE APOYO PARA EL POLILIBRO DE GESTIÓN EMPRESARIAL

UNIVERSIDAD TECNOLOGICA DEL PERU

FACULTAD DE INGENIERÍA

# ADMINISTRACION I

**Profesor:** MAG. JULIO ISMODES ALEGRIA



# DISEÑO ORGANIZACIONAL Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

- Una organización es un patrón de relaciones – muchas relaciones simultáneas, entrelazadas-, por medio de las cuales las personas,
- bajo el mando de los gerentes,
- persiguen metas comunes.

- Estas metas son producto de los procesos para tomar decisiones que le presentamos a usted con el nombre de *planificación*.

# DISEÑO ORGANIZACIONAL Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

- Las metas que los administradores desarrollan en razon dela planificación suelen ser ambiciosas, de largo alcance y sin final fijo.

- Los gerentes quieren estar seguros de que sus organizaciones podrán aguantar mucho tiempo.

- Los miembros de una organización necestian un marco estable y comprensible en el cual puedan trabajar unidos para alcanzar las metas de la organización.

- El proceso gerencial de la *organización* implica tomar decisiones para crear este tipo de marco, de tal manera que las organizaciones puedan durar desde el presente hasta bien entrado el futuro.

- ***Diseño Organizacional:***

Determinar la estructura de la organización que es más conveniente para la estrategia, el personal, la tecnología y las tareas de la organización.

- ***Estructura Organizacional:***

La forma de dividir, organizar y coordinar las actividades de la organización.

# CUATRO PIEDRAS ANGULARES

- Organizar es un proceso gerencial permanente.

- Las estrategias se pueden modificar, el entorno organizacional puede cambiar y la eficacia de las actividades de la organización no están siempre al nivel que los gerentes querrían.

# CUATRO PIEDRAS ANGULARES

- Sea que constituyen una organización nueva, que juegan con una organización existente o

- que cambian radicalmente el patrón de las relaciones de una organización,

- los gerentes dan cuatro pasos básicos cuando empiezan a tomar decisiones para organizar:

1. 1. Dividir la carga de trabajo entera en tareas que puedan ser ejecutadas, en forma lógica y cómoda, por personas o grupos. Esto se conoce como la división del trabajo.

2. 2. Combinar las tareas en forma lógica y eficiente. La agrupación de empleados y tareas se suele conocer como la departamentalización.

- 3.Especificar quién depende de quién en la organización. Esta vinculación de los departamentos produce una jerarquía de la organización.

- 4.Establecer mecanismos para integrar las actividades de los departamentos en un todo congruente y para vigilar la eficacia de dicha integración. Este proceso se conoce como coordinación.

# DIVISIÓN DEL TRABAJO (1)

- La riqueza de las Naciones de Adam Smith empieza con un famoso pasaje sobre la especilización del trabajo en la producción de alfileres.

- Smith, al describir el trabajo en una fábrica de alfileres, asentó: “Un hombre tira del alambre, otro lo endereza, un tercero le saca la punta, un quinto lo aplasta en un extremo para ponerle la cabeza”.

# DIVISIÓN DEL TRABAJO (2)

- Diez hombres trabajando de esta manera fabricaban 48,000 alfileres en un día.

- Sin embargo, como explica Smith, “si todos hubieran trabajado por separado, en forma independiente” cada uno habría producido, en el mejor de los casos, 20 alfileres al día.

- ***División del Trabajo:***

Descomponer una tarea compleja en sus componentes, de tal manera que las personas sean responsables de una serie limitada de actividades, en lugar de la tarea en general.

En ocasiones llamada división de la mano de obra.

- ***¿Cómo aumenta la productividad esta división del trabajo?***

La respuesta es que no existe la persona que tenga la capacidad física o psicológica para realizar todas las operaciones que constituyen la mayor parte de las tareas complejas, aun suponiendo que una persona pudiera adquirir todas las habilidades especializadas para hacerlo.

Por el contrario, la división del trabajo crea tareas simplificadas que se pueden aprender y realizar con relativa velocidad. Por consiguiente, fomenta la especialización, pues cada persona se convierte en experta en cierto trabajo.

# DEPARTAMENTALIZACIÓN

- Los gerentes, con objeto de seguir la pista de esta compleja maraña de relaciones formales de una organización, suelen preparar un *organigrama* que describe la forma en que se divide el trabajo.

- En un organigrama, los cuadros representan la agrupación lógica de las actividades laborales que llamamos *departamentos*.

# JERARQUÍA (1)

- Desde los primeros días de la industrialización, los gerentes se preocuparon por la cantidad de personas y departamentos que se podían manejar con eficacia.

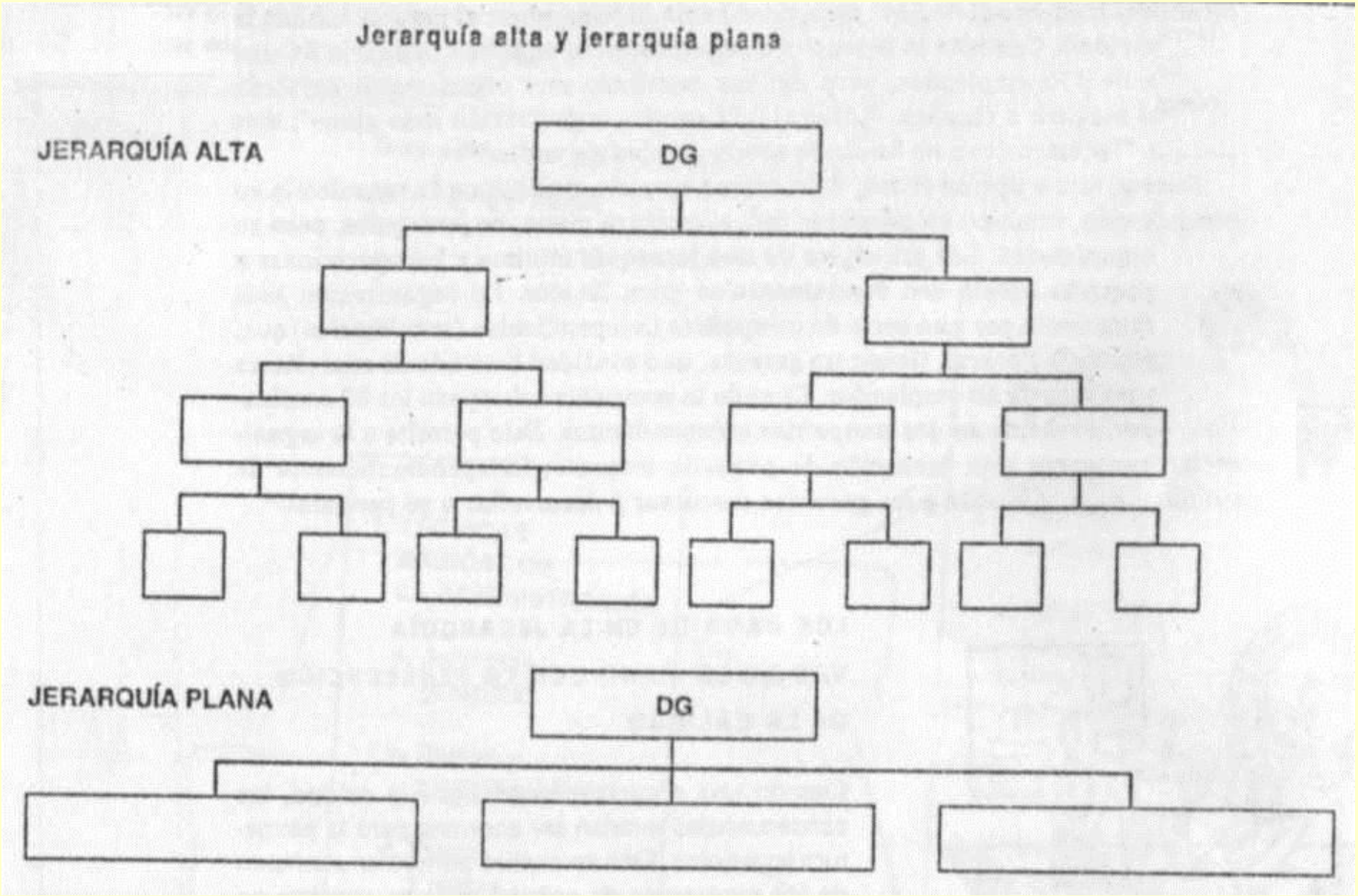
- Esta interrogante pertenece al tramo de control administrativo significa la cantidad de personas y departamentos que dependen, directamente, de un gerente específico.

- El resultado de estas decisiones en un patrón de diversos estratos que se conoce como jerarquía.

# JERARQUÍA (2)

- Elegir un tramo de control administrativo en la jerarquía organizacional es importante por dos razones:
  - En primer término, el tramo puede influir en lo que ocurra con las relaciones laborales en un departamento específico.
  - En segundo, el tramo puede afectar la velocidad de las decisiones que se toman en situaciones que implican, por necesidad, diversos niveles de la jerarquía organizacional.

Jerarquía alta y jerarquía plana



# LOS CAMBIOS EN LA JERARQUÍA VAN DE LA MANO CON LA PERSECUSIÓN DE LA CALIDAD

- Cuando una organización persigue la calidad, las consecuencias pueden ser enormes para la estructura jerárquica.

- Esto se explica porque un elemento de los programas de calidad eficaces consiste en usar equipos de trabajo autodirigidos para elevar la productividad.

# LOS CAMBIOS EN LA JERARQUÍA VAN DE LA MANO CON LA PERSECUSIÓN DE LA CALIDAD

- ***Coordinación:***
- Integrar las actividades de partes independientes de una organización con objeto de alcanzar las metas de la organización.

# DIFERENCIACIÓN E INTEGRACIÓN

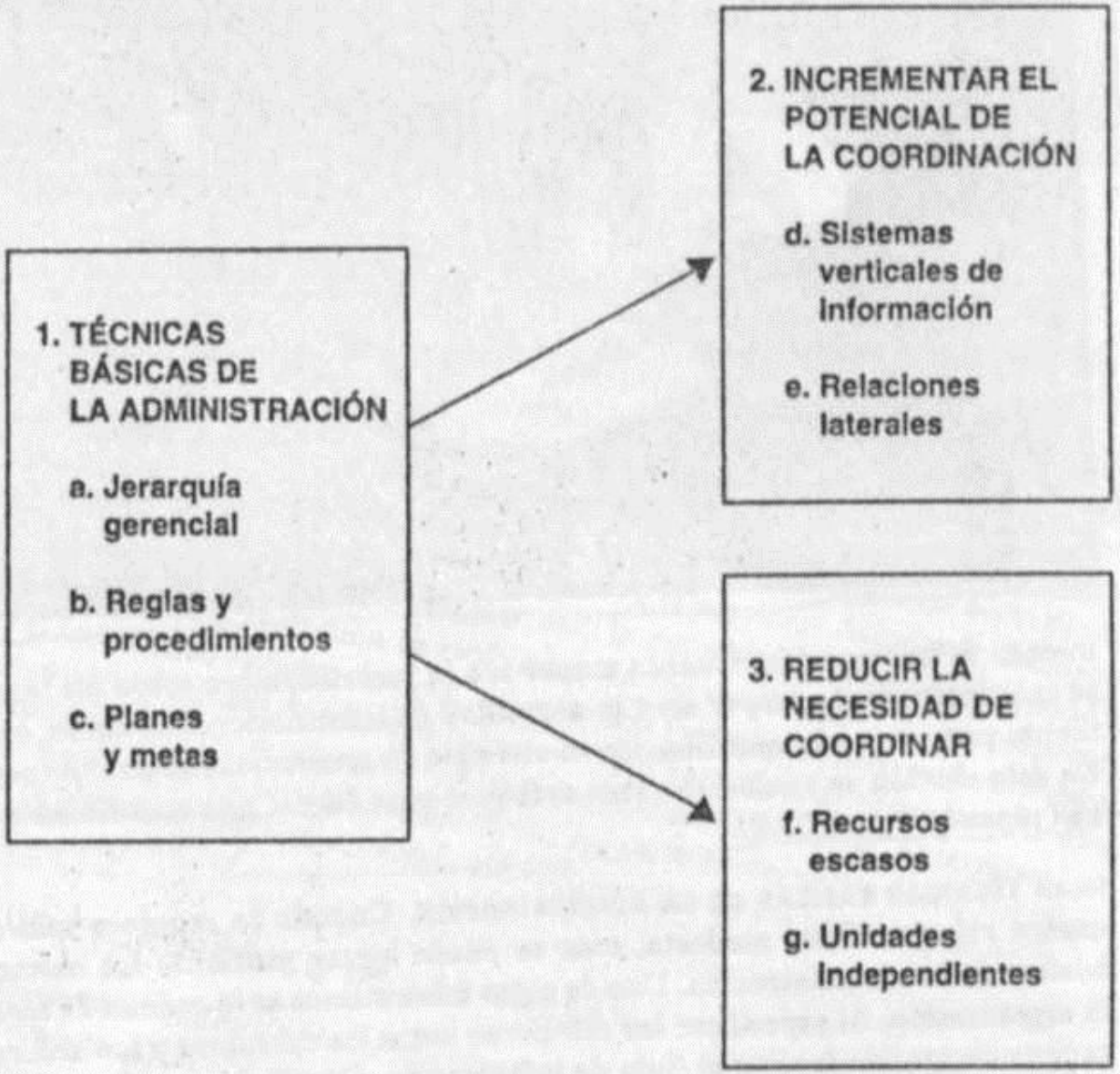
- La coordinación es un complemento, incluso un contrapeso, para la división del trabajo y la especialización laboral.

- La especialización suele separar a lsa personas en las organizaciones, porque los trabajos son, por definición, un grupo de actividades particulares e identificables.

# DIFERENCIACIÓN E INTEGRACIÓN (2)

- La coordinacióin entraña volver a reunir a la gente con el propósito de asegurar que las relaciones de trabajo entre personas que desempeñan labores diferentes, pero relacionadas, puedan contribuir a las metas organizacionales.

Tres enfoques para los métodos de coordinación efectiva para los gerentes



# ENFOQUES PARA LOGRAR UNA COORDINACIÓN EFECTIVA

- La comunicación es fundamental para la coordinación efectiva.
- La coordinación depende, directamente, de la adquisición, la transmisión y el procesamiento de información.
- Cuanto mayor sea la incertidumbre sobre las tareas que se coordinen, tanto mayor será la necesidad de información. Por tanto, es conveniente pensar que la coordinacion es cuestión de *procesamiento de información*.
- Existen tres enfoques para lograr una coordinación efectiva.

# ENFOQUES PARA LOGRAR UNA COORDINACIÓN EFECTIVA

- ***Ampliar Fronteras:***

Cuando la cantidad de contactos entre departamentos aumenta notablemente, quizá sea más conveniente crear un vínculo permanente entre los departamentos.

Se dice que este vínculo cumple con el papel para ampliar las fronteras.

# DISEÑO ORGANIZACIONAL

- El diseño organizacional es un proceso en el cual los gerentes toman decisiones para elegir la estructura organizacional adecuada para la estrategia de la organización y el retorno en el cual los miembros de una organización ponen en práctica dicha estrategia.

# DISEÑO ORGANIZACIONAL

- Por tanto, el diseño organizacional hace que los gerentes dirijan la vista en dos sentidos, al mismo tiempo:
- hacia el interior de su organización y
- hacia el exterior de su organización.

- ***Enfoque Clásico***

Los primeros gerentes y autores sobre administración buscaban “el mejor camino”, una serie de principios para crear uan estructura organizacional que funcionara bien en todas las situaciones.

Max Weber, Frederick Taylor y Henri Fayol fueron los principales contribuyentes al llamdo ***enfoque clásico*** para diseñar organizaciones.

- ***Enfoque Clásico***

Ellos pensaban que las organizaciones más eficientes y eficaces tenían una estructura jerárquica en la cual los miembros de la organización, en sus acciones, eran guiados por un sentimiento de obligación con la organización y por una serie de reglas y reglamentos racionales.

- ***Enfoque Tecnológico de las Tareas***

En el enfoque tecnológico de las tareas para el diseño organizacional, que surgió en los años sesenta, interviene una serie de variables internas de la organización que son muy importantes.

- ***Enfoque Tecnológico de las Tareas***

"Tecnología de las tareas" se refiere a los diferentes tipos de productos, tecnologías para tareas:

(1) producción unitaria y de partidas pequeñas,

(2) producción de partidas grandes y en masa y

(3) producción en procesos.

La producción unitaria se refiere a la producción de artículos individuales, producidos de acuerdo con las especificaciones del cliente;

por ejemplo, la ropa hecha a la medida.

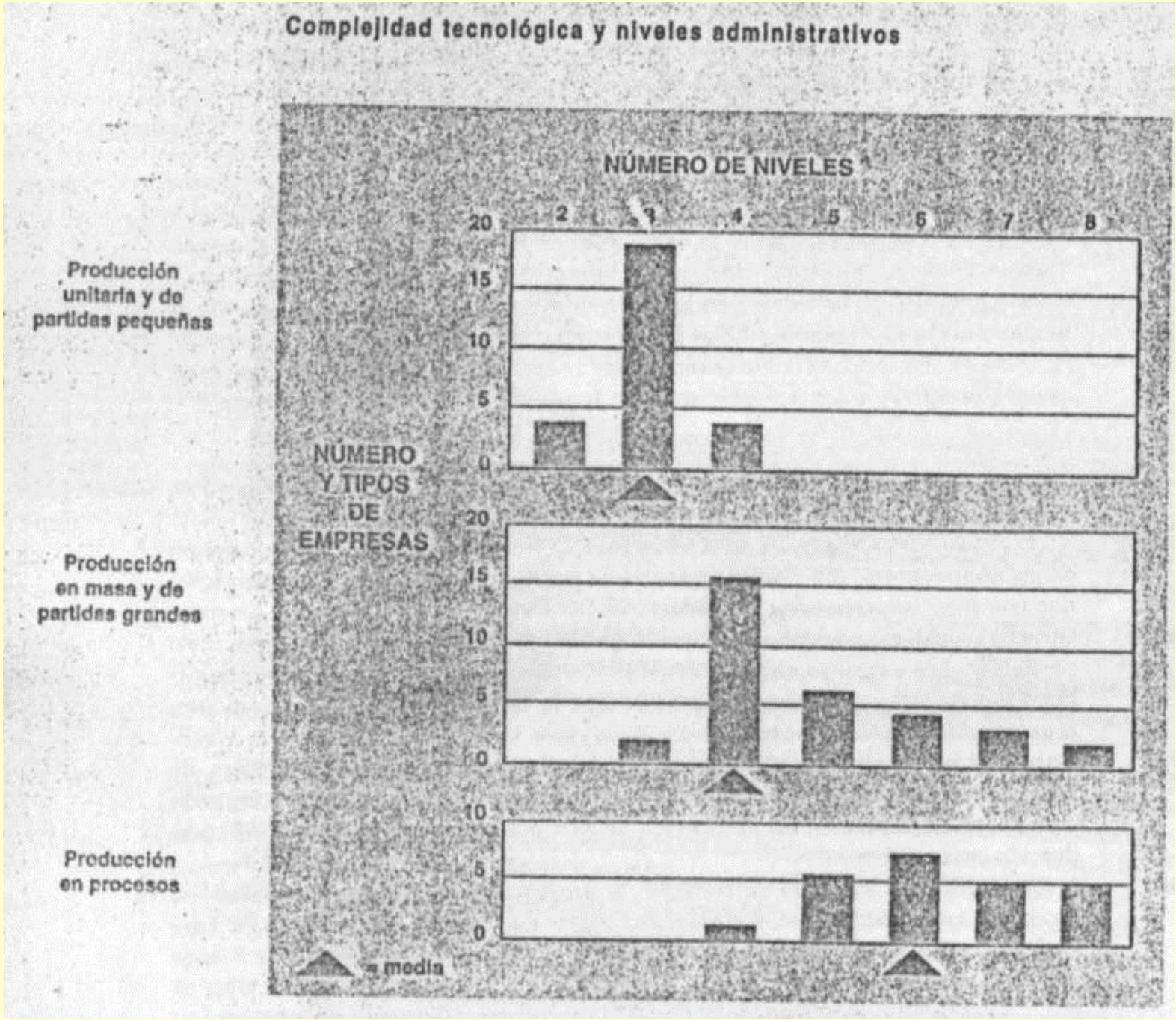
La tecnología usada para la producción unitaria es la menos compleja porque los artículos son producidos, en gran medida, por artesanos individuales.

La producción de partidas pqueñas se refiere a productos hechos en cantidades pequeñas en etapas independientes, tal como las partes de máquinas que más adelante se ensamblarán.

La producción de partidas grandes y en masa se refiere a la producción de materiales que se venden por peso o volumen, como las sustancias químicas o las drogas.

Estos materiales suelen ser producidos con equipo sumamente complejo que trabaja en forma continua.

## Complejidad tecnológica y niveles administrativos



# TIPOS DE ESTRUCTURAS ORGANIZACIONALES

- La estructura organizacional se refiere a la forma en que se dividen, agrupan y coordinan las actividades de la organización en cuanto a las relaciones entre los gerentes y los empleados, entre gerentes y gerentes y entre empleados. Los departamentos de una organización se pueden estructurar, formalmente, en tres formas básicas: por función, por producto/mercado o en forma de matriz.

# TIPOS DE ESTRUCTURAS ORGANIZACIONALES

- ***Organización Funcional***

La organización por funciones reúne, en un departamento, a todos los que se dedican a una actividad o a varias relacionadas, que se llaman **funciones**.

- ***Organización por Producto/Mercado***

La organización por producto/mercado, con frecuencia llamada organización por división.

Esta reúne en una unidad de trabajo a todos los que participan en la producción y comercialización de un producto o un grupo relacionado de productos,

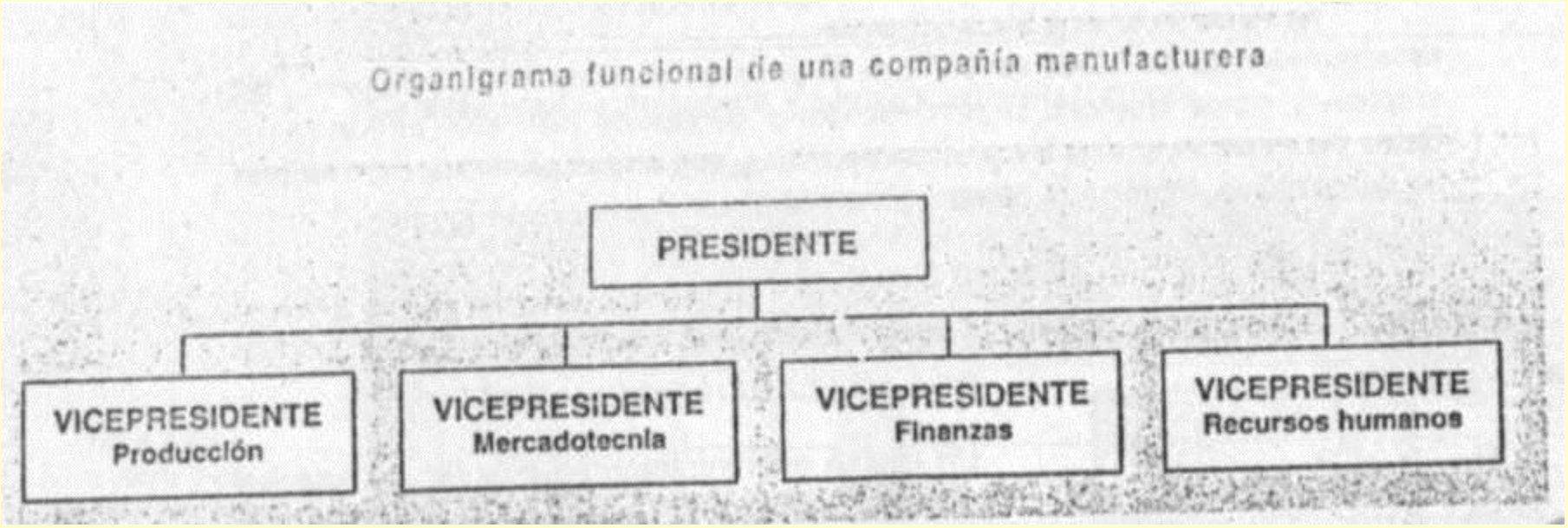
a todos los que están en cierta zona geográfica o

todos los que tratan con cierto tipo de cliente.

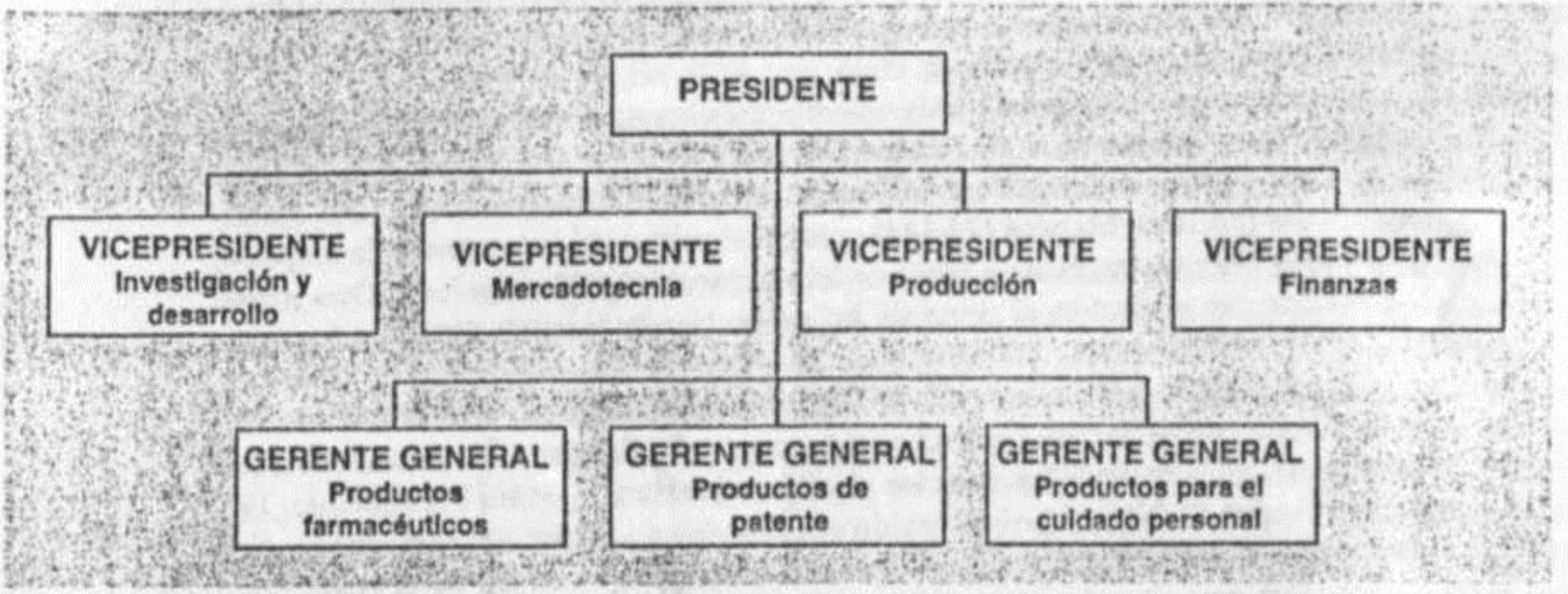
- ***División***

Departamento grande de una organización que se parece a un negocio independiente; se puede dedicar a producir y vender productos o servicios específicos en un mercado específico.

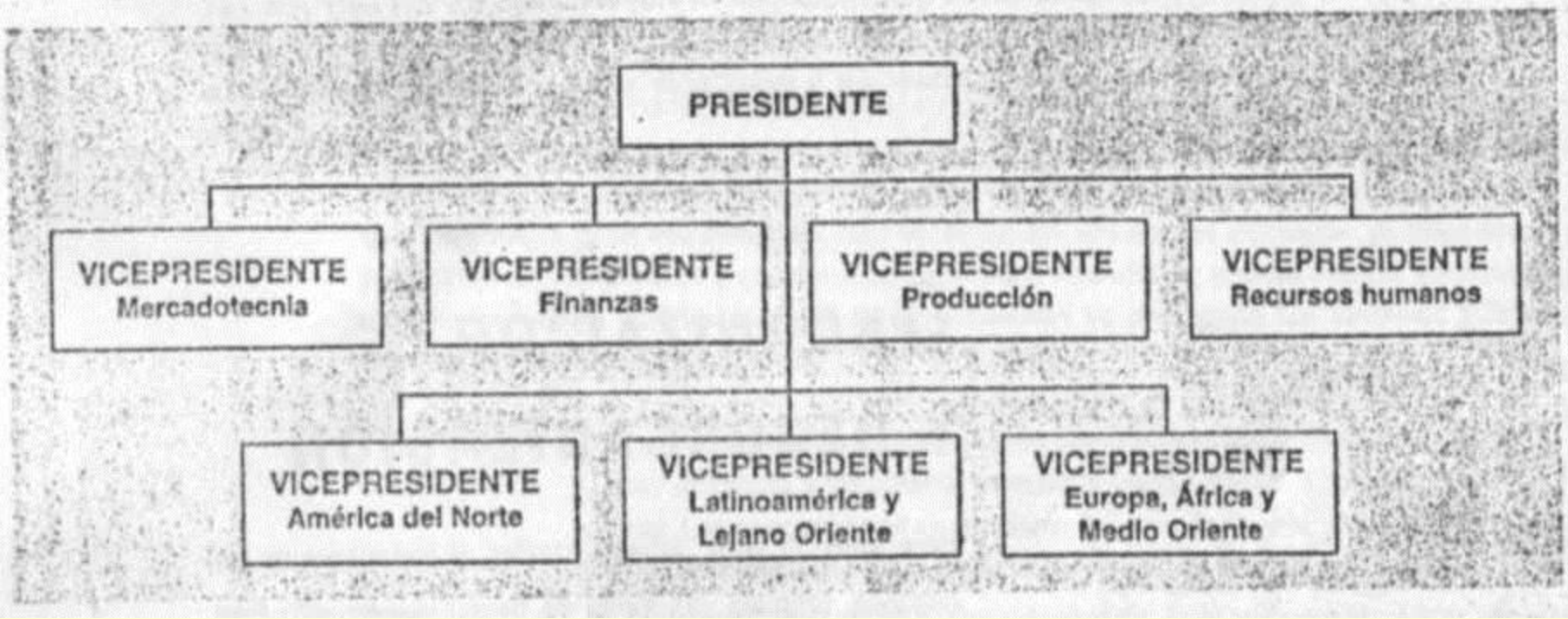
Organigrama funcional de una compañía manufacturera



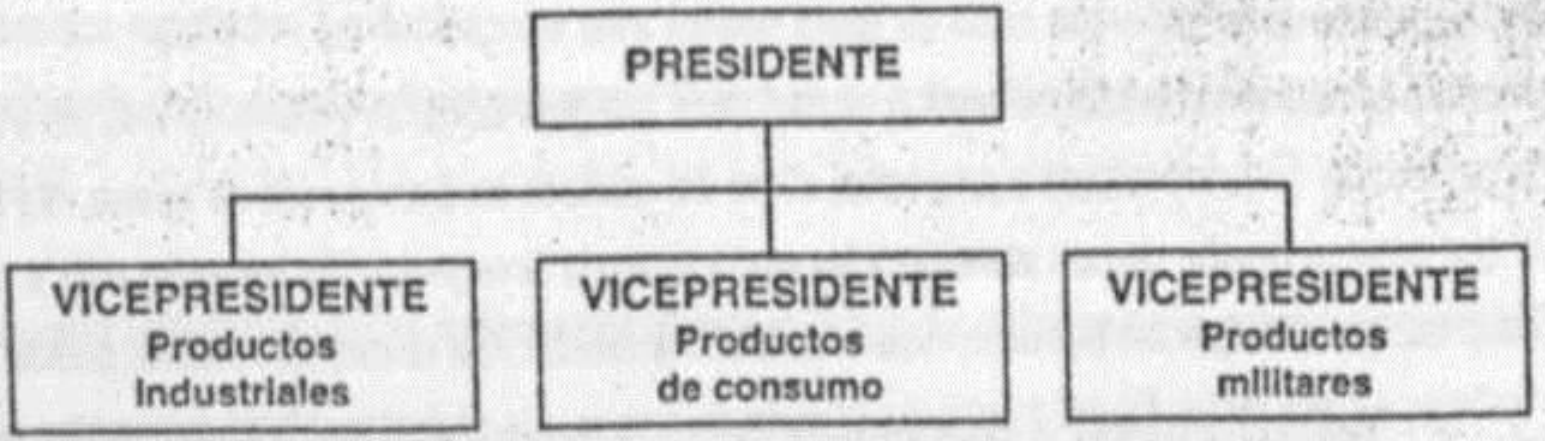
Organigrama por producto/mercado de una empresa manufacturera:
División por productos



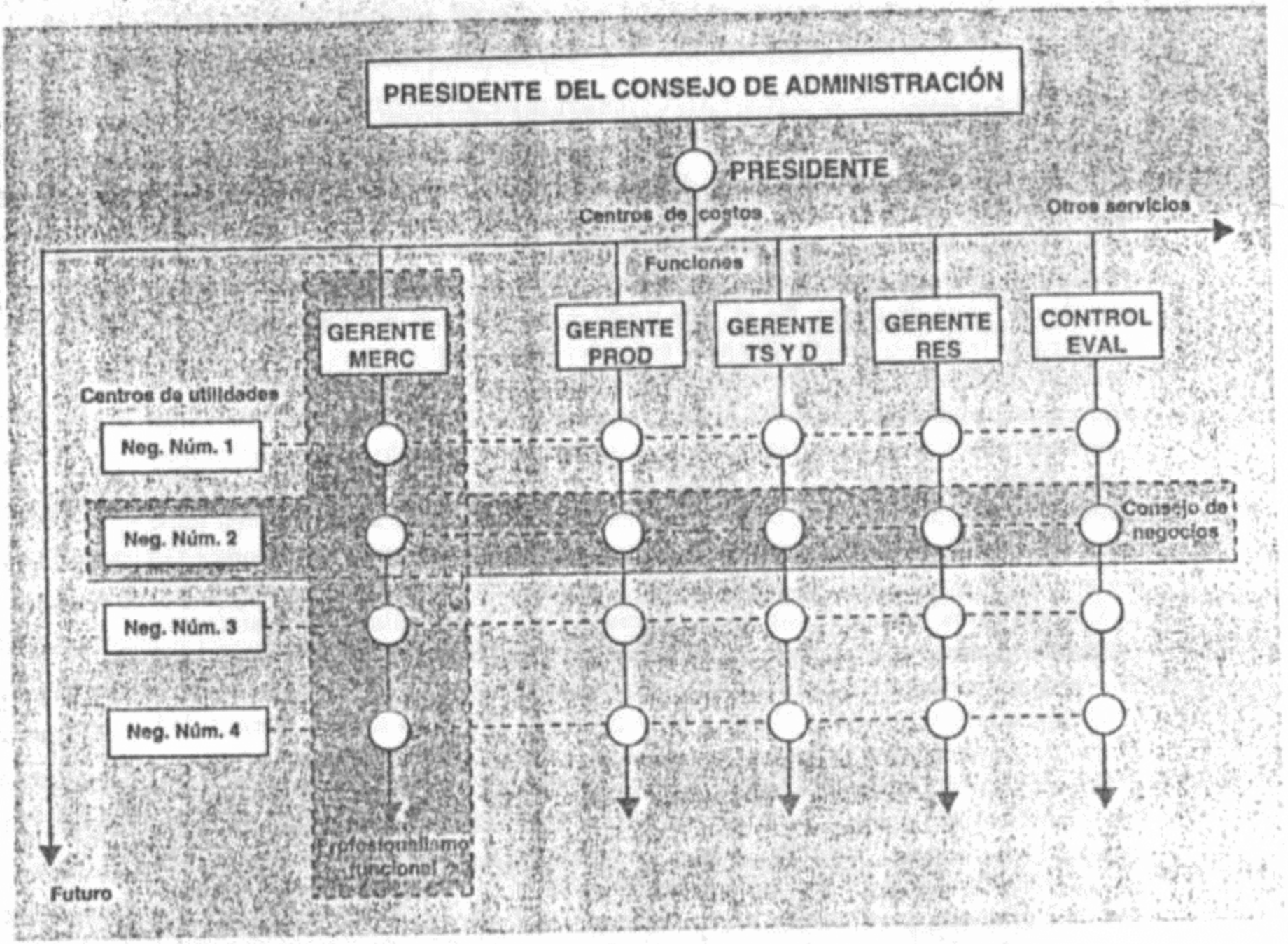
Organigrama de producto/mercado de una empresa manufacturera:
División geográfica



**Organigrama funcional de una empresa manufacturera:**
**División por clientes**



La matriz de Dow-Corning



- ***Organización Matricial***

La estructura matricial, en ocasiones llamada “sistema de mando múltiple” es un producto híbrido que trata de combinar los beneficios de los dos tipos de diseño, al mismo tiempo que pretende evitar sus inconvenientes.

Una organización con una estructura matricial cuenta con dos tipos de estructura al mismo tiempo.

Los empleados tiene, de hecho, dos jefes; es decir, trabajan condos cadenas de mando.

Una cadena de mando es la de funciones o divisiones, el tipo que se diagrama en forma vertical en las gráficas que anteceden.

- ***Organización Matricial***

El segundo es una disposición horizontal que combina al personal de diversas divisiones o departamentos funcionales para formar un equipo de proyecto o negocio

Este es encabezado por un gerente de proyecto o grupo, que es experto en el campo de especialización asignado al equipo de proyecto o negocio, encabezado por un gerente de proyecto o grupo, que es experto en el campo de especialización asignado al equipo.

# ESTRUCTURA FORMAL O INFORMAL DE LA ORGANIZACION

- Los organigramas son útiles porque exhiben la estructura formal de la organización y quien es responsable de ciertas tareas.

- Sin embargo, en la realidad, el organigrama no puede captar, ni con mucho, las relaciones interpersonales que constituyen la estructura informal de la organización.

# *Estructura Informal de la Organización*

Las relaciones no reconocidas, documentadas en forma superficial, que existen entre los miembros de una organización y que surgen, inevitablemente, de las necesidades personales y grupales de los empleados.