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

MATERIAL DE APOYO PARA EL POLILIBRO DE GESTIÓN EMPRESARIAL



LA ORGANIZACIÓN

LA ORGANIZACION

OBJETIVOS DE LA UNIDAD:

Las organizaciones existen en ambientes inciertos y cambiantes y continuamente se enfrentan a nuevos retos y problemas. Los gerentes debemos buscar soluciones a los mismos para que las organizaciones sobrevivan, prosperen y se desempeñen con eficiencia.

QUE ES UNA ORGANIZACIÓN?

Es una herramienta que utilizan las personas para coordinar sus acciones con el fin de obtener algo que deseen o valoran, es decir, lograr sus metas.

- Persona que valora el entretenimiento: Walt Disney, cine, teatro
- Seguridad: org. policiaca, ejército,
- Apoyo espiritual: iglesia, ong's

ES LA RESPUESTA A ALGUNA NECESIDAD HUMANA Y EL MEDIO DE SATISFACERLA

Es el proceso que sirve para crear una estructura de puestos que permite que los empleados puedan implementar las metas y los planes de la gerencia.

QUE ES UNA ORGANIZACIÓN?

MUEREN, TRANSFORMA, REEMPLAZA:

LA NECESIDAD DE MEJORAR LOS MEDICAMENTOS LLEVO A LA CREACION DE ***AMGEM, ICOS.***

LAS NECESIDADES DEL MANEJO DE INFORMACION EN CANTIDAD, HICIERON SURGIR Y EXPANDIRSE A IBM, MICROSOFT Y OTRAS EMPRESAS COMPUTACIONALES, PROVOCANDO A LA VEZ LA MUERTE DE LAS EMPRESAS DE MAQUINA DE ESCRIBIR.

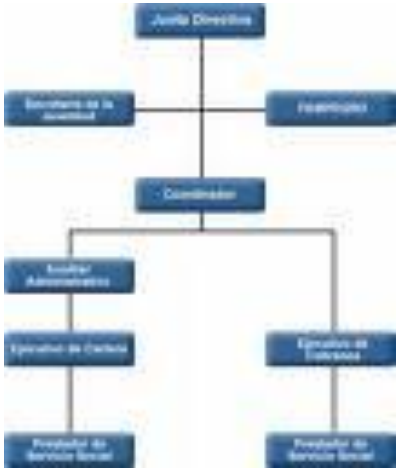
LAS TIENDAS MINORISTAS COMO WAL-MART, TARGET Y SEARS SE TRANSFORMAN, BUSCANDO RESPONDER A LOS GUSTOS Y NECESIDADES CAMBIANTES DE LOS CONSUMIDORES.

QUIEN CREA LAS ORGANIZACIONES?

- Uno o más individuos que creen tener las habilidades y los conocimientos necesarios y establecen una organización para crear bienes y servicios.
- Otras veces, varias personas crean una organización para satisfacer una necesidad que han identificad:
  - Crean un centro de vacacional
  - Forman una iglesia
  - Partido político

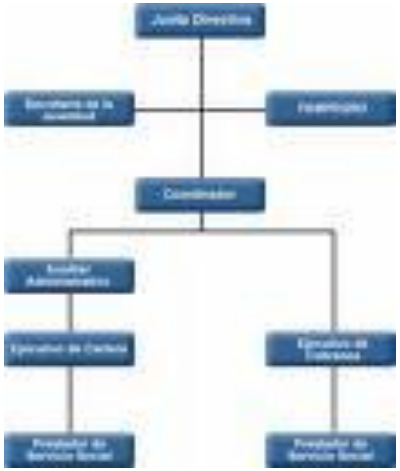
Concepto…organización

“La organización implica una estructura de funciones o puestos intencional y formalizada.



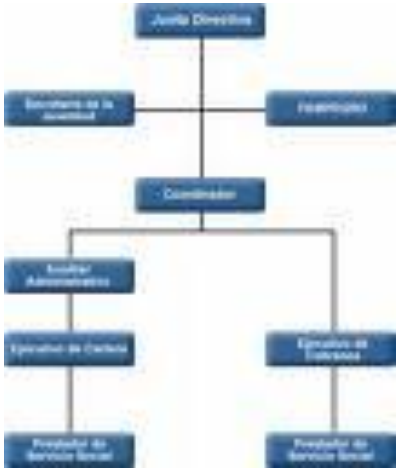
Concepto…organización

Es dividir y relacionar el trabajo para alcanzar las metas fijadas: establecer las estructura organizacional, delinear las relaciones o líneas de enlace que faciliten la coordinación, crear las descripciones de cada puesto, y fijar requerimientos o cualidades requeridas del personal para cada puestos.



Concepto…organización

“La organización es el proceso de disponer y destinar al trabajo la autoridad y los recursos entre los miembros de una organización, en una forma tal que pueden lograr los objetivos organizacionales de manera eficiente”.



Consiste en:

Identificar las actividades requeridas, agruparlas en áreas y puestos de trabajo, asignaturas y jerarquizar tantos los puestos como las funciones correspondientes.

Eso sí, requiere de una previa planeación

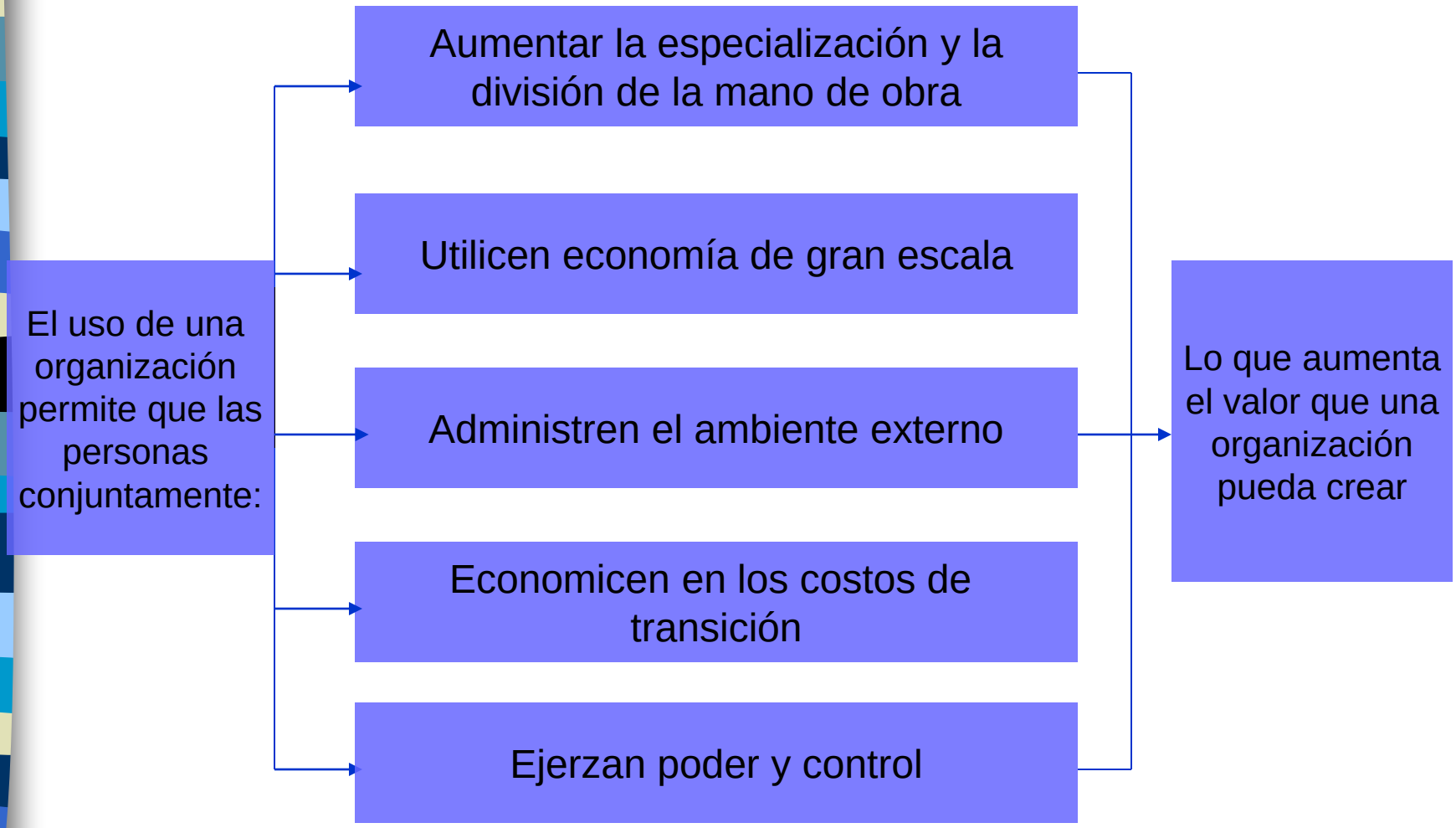
Su importancia radica:
En su papel como promotora de la eficiencia administrativa

ORGANIZACIÓN

Propósito y naturaleza de la organización.

La estructuración de las funciones y actividades organizacionales, mediante la generación de áreas funcionales, puestos y niveles jerárquicos que faciliten la coordinación del esfuerzo de todos los miembros de la empresa y propicien mayores niveles de eficiencia en la distribución y manejo de los recursos, así como en el logro de los objetivos organizaciones. Estos emitidos, están implícito en el denominado **“ORGANIGRAMA”.**

POR QUE EXISTEN LAS ORGANIZACIONES?



Teoría Organizacional

El estudio de cómo funcionan las organizaciones, de cómo afectan y se ven afectadas por el ambiente en el que operan

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

- **Sistema formal de tareas y relaciones de autoridad que controla la forma en que las personas cooperan y utilizan los recursos para lograr las metas de la organización.**
- **Controla la coordinación y motivación; modela la conducta de las personas y de la organización.**
- **Es una respuesta a contingencias que involucran ambiente tecnológico y RRHH**
- **Evoluciona a medida que la organización crece y se diferencia.**
- **Se puede administrar y cambiar por medio del proceso organizacional.**

DISENO Y CAMBIO ORGANIZACIONAL

- **Proceso por medio del cual los directivos seleccionan y administran varias dimensiones y componentes de la estructura y de la cultura de la organización para que ésta pueda controlar las actividades necesaria con las que logra sus metas.**
- **Equilibra la necesidad de la organización de administrar las presiones externas e internas para que pueda sobrevivir a largo plazo.**
- **permite a la organización rediseñar y transformar continuamente su estructura y cultura para responder al cambiante ambiente global.**

CULTURA ORGANIZACIONAL

- **Conjunto de valores y normas compartidos que controla las interacciones entre los miembros de la organización y con otras personas externas a la misma.**
- **Controla la coordinación y motivación; modela la conducta de las personas y de la organización.**
- **La forman las personas, la ética y la estructura organizacional.**
- **Evoluciona a medida que la organización crece y se diferencia.**
- **Se puede administrar y cambiar por medio del proceso de diseño organizacional.**



ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Sistema formal de tareas y relaciones de autoridad que controla la forma en que las personas cooperan y utilizan los recursos para lograr las metas de la organización.

A medida que las organizaciones crecen y se diferencian, la estructura evoluciona de la misma manera.

La estructura adecuada para una organización es aquella que facilita las respuestas eficaces a los problemas de coordinación y motivación.

Su principal propósito es de control: controlar la manera en que las personas coordinan sus acciones y utilizan sus recursos para lograr los objetivos organizacionales.

ORGANIZACIÓN

Los títulos muestran el trabajo desempeñado

Las líneas representan la relación superior-subordinado



Los cuadros representan trabajos distintos

Los niveles de administración están indicados por el número de capas horizontales en la gráfica. Todas las personas o unidades están en el mismo rango y reportan a la misma persona están en un nivel.

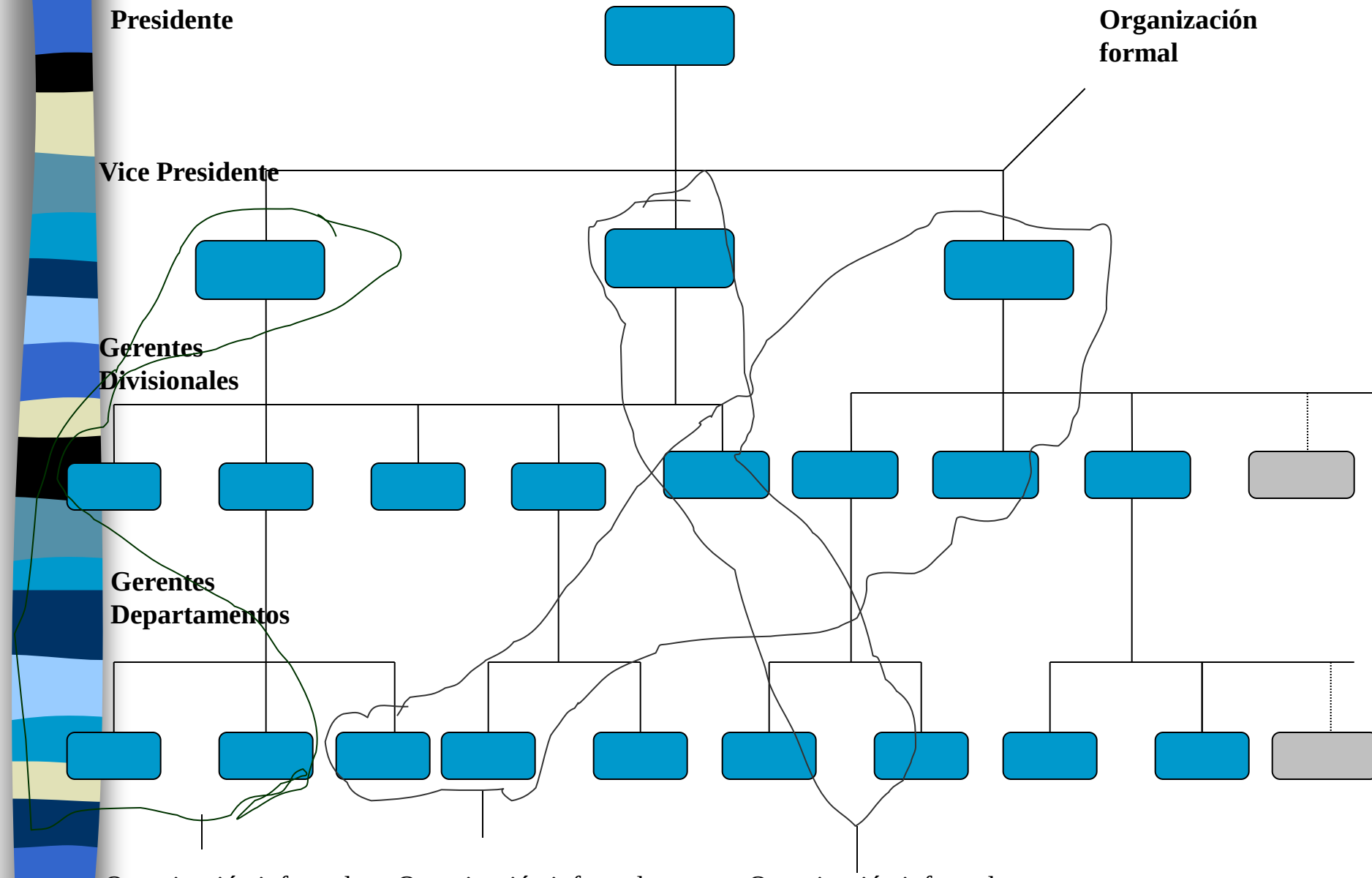
ORGANIZACIÓN

¿Qué entendemos por una organización formal y una organización informal?

- Organización formal. Es aquella que se establece de manera deliberada para alcanzar un objetivo específico. Se caracteriza por tener una estructura claramente definida y contar con políticas y reglamentos de acción claros y conocidos por sus miembros que la conforman.

- Organización informal. Se refiere a las relaciones sociales y se desarrollan espontáneamente entre los individuos libres y cuyas actividades no siguen reglamentos, ni estructuras específicas.

Organización Formal e Informal



Elementos de la Estructura

- Autoridad
- Especialización
- Departamentalización
- Cadena de Mando
- Tramo de Control
- Centralización / Descentralización
- Formalización

LA ESTRUCTURA VERTICAL

- La estructura organizacional vertical es aquella “caracterizada por una línea de mando angosta y muchos niveles jerárquicos”.

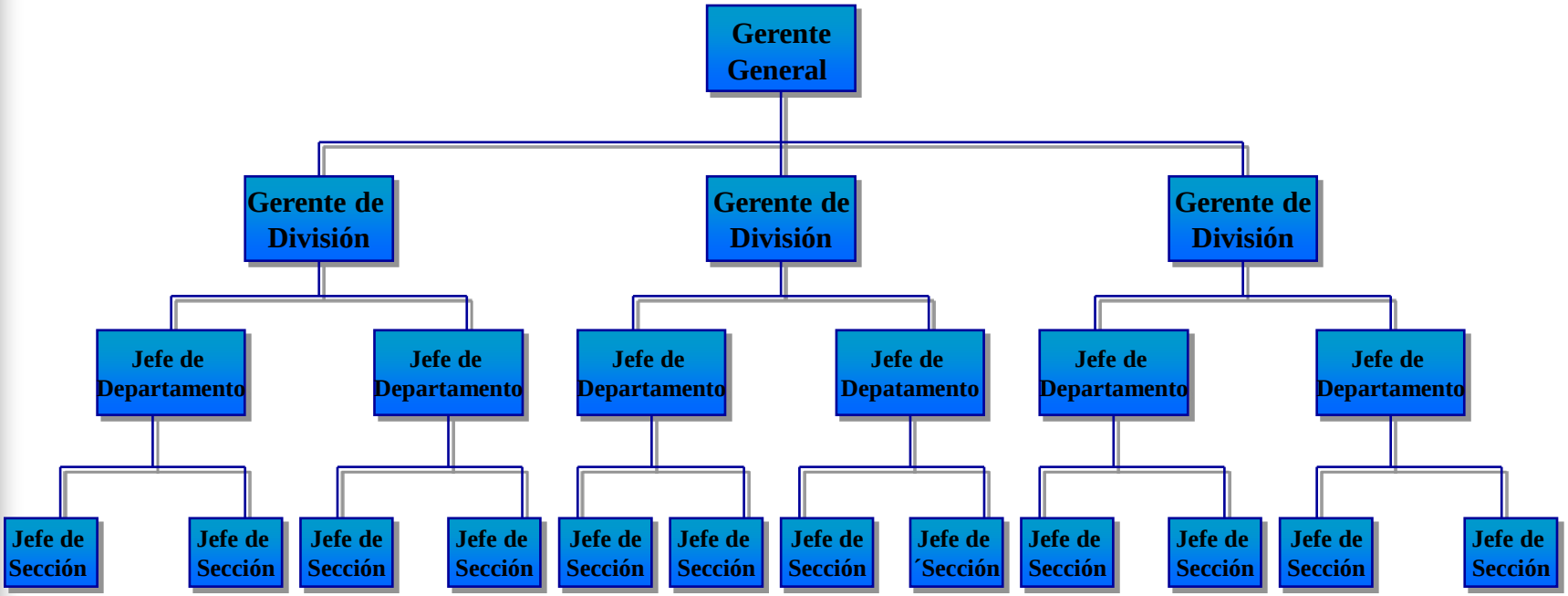
Lo anterior implica que existen muchos niveles entre los administradores de mayor jerarquía y los de más bajo nivel.

LA ESTRUCTURA VERTICAL

- **Tramo de control**: es el número de subordinados quienes reportan directamente a un ejecutivo o supervisor.

- **Autoridad**: Es el derecho legítimo a tomar decisiones y a decir a la gente qué hacer. La autoridad reside en los puestos más que en las personas.

LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL VERTICAL

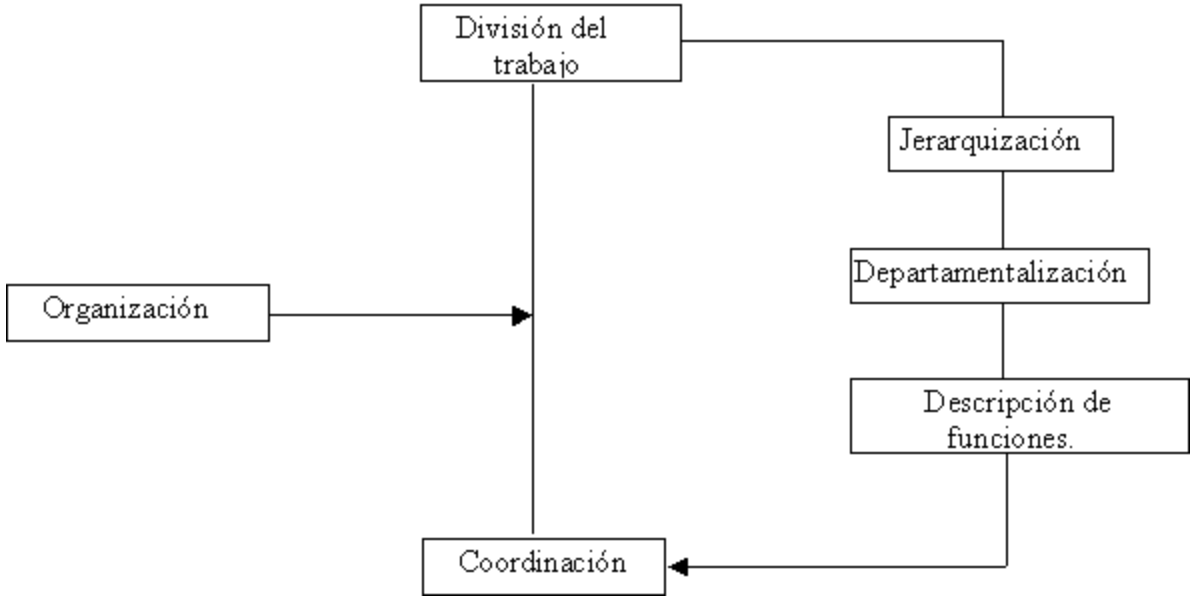


Clase Angosta y de muchos niveles jerárquicas

Especialización

- Grado en que las tareas en la organización se subdividen en puestos separados

Las Piedras Angulares para Organizar

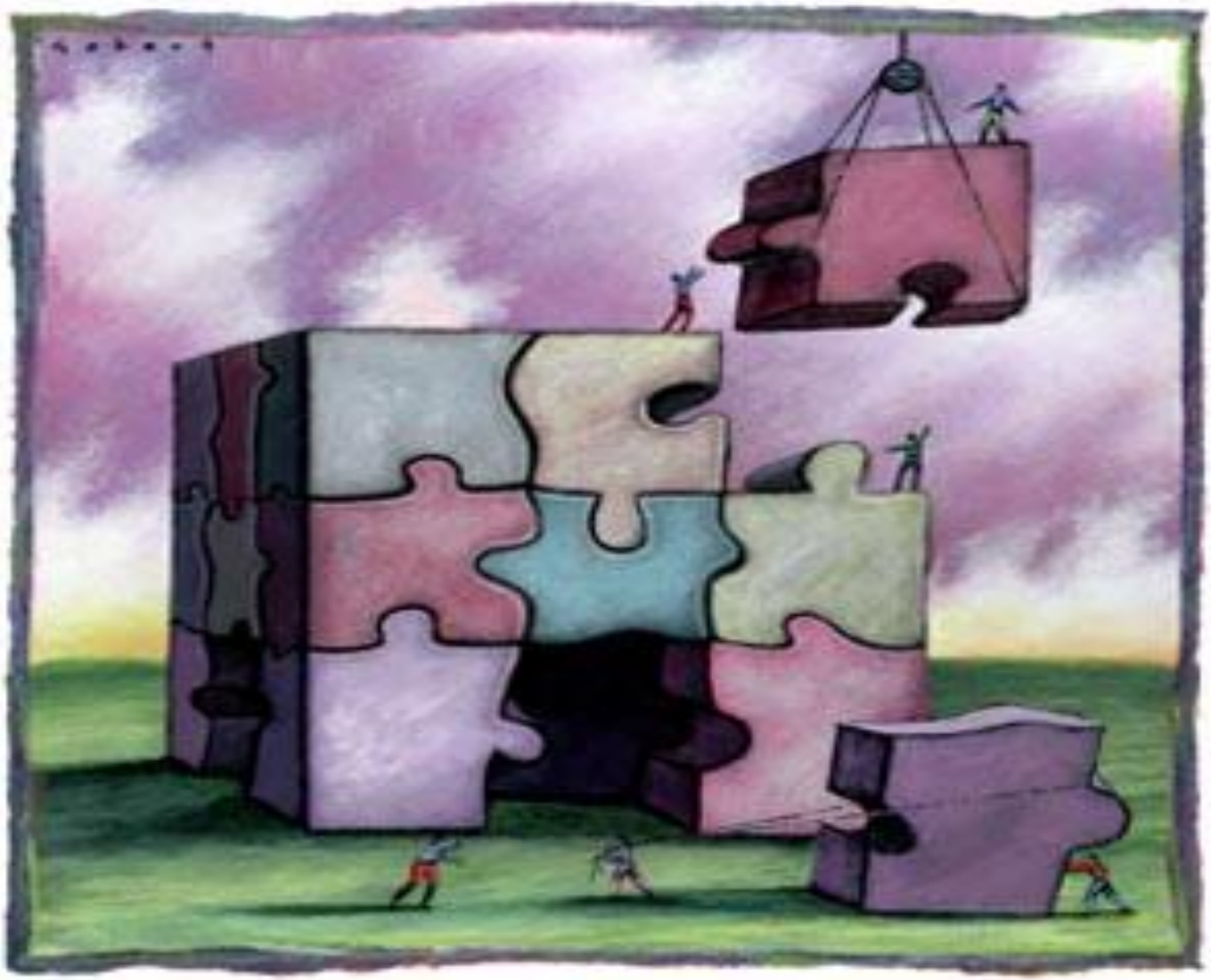


División del Trabajo



Es la separación y delimitación de las actividades, con el fin de realizar una función con la mayor precisión, eficiencia y el mínimo de esfuerzo, dando lugar a la especialización y perfeccionamiento en el trabajo.

Departamentalización



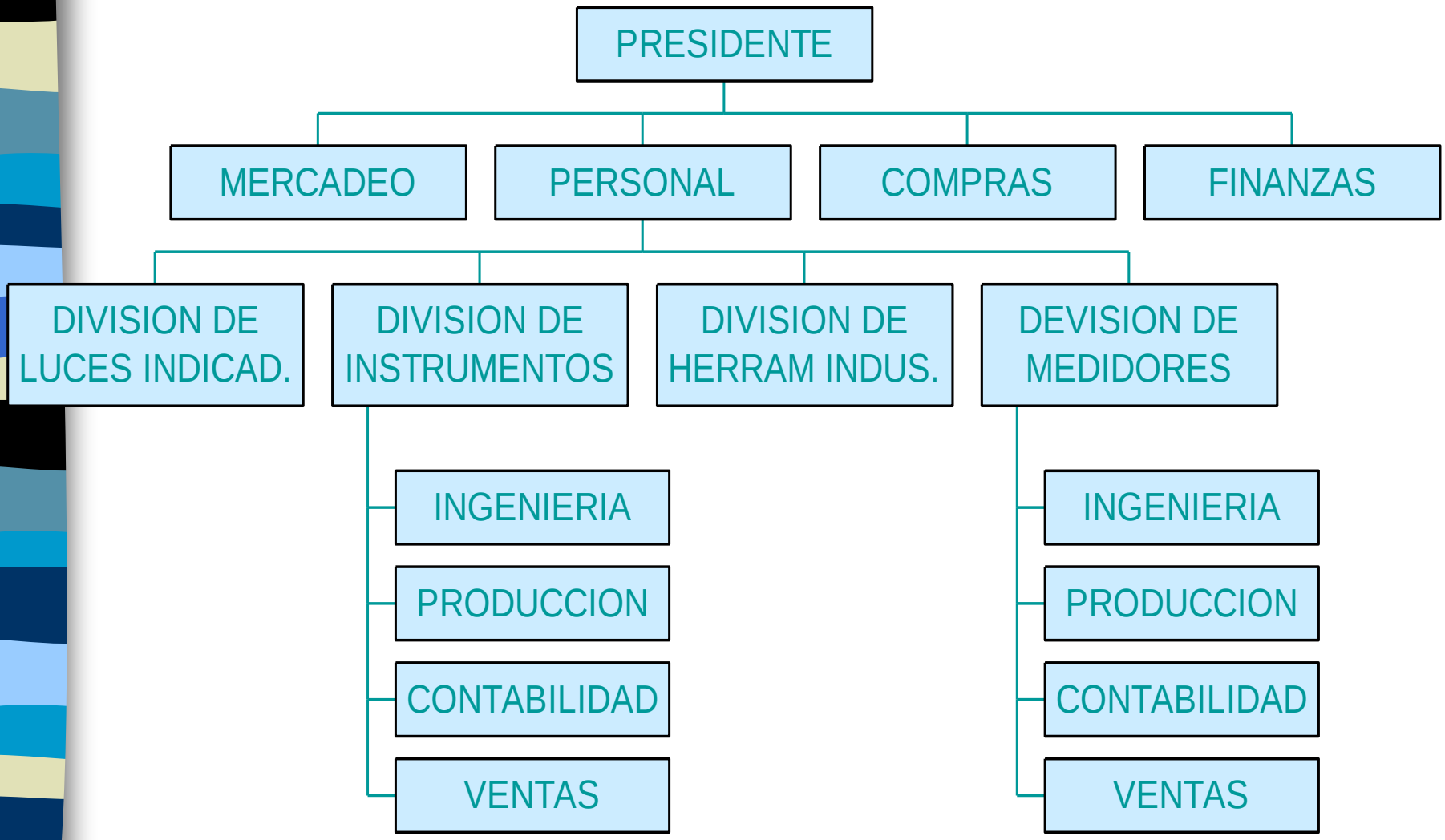
Departamentalización

- Identificación y clasificación de las actividades.
- Agrupación de dichas actividades para cumplir los objetivos de la organización.
- Asignación de las actividades a administradores con autoridad para supervisarla.
- Establecimiento de la coordinación horizontal y vertical.

Departamentalización

- Departamentalización y sus patrones más usados
- Entender la Departamentalización moderna
- Entender que no hay un esquema Universal

Departamentalización por producto o servicios



Departamentalización por función:

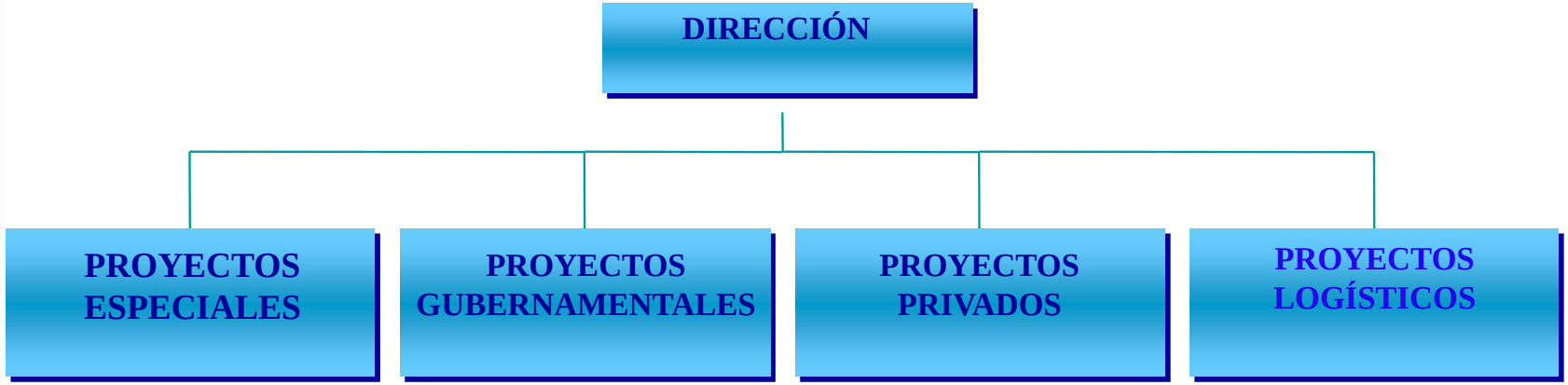
Implica la agrupación de unidades organizacionales, basada en la especificación de las actividades acordes a funciones administrativas.

Por ejemplo:

Departamentos de Producción, mercadotecnia y ventas, Recursos Humanos y Finanzas.

Departamentalización por Proyecto

- Se diseña con base en los proyectos que la empresa desarrolla. Este tipo de departamentalización es muy típica en las empresas de consultoría.



Departamentalización Territorial o Geográfica

Se refiere a la diferenciaciación y agrupamiento de las actividades en relación con la localización en la que el trabajo será desempeñado o el área de mercado a ser servida por la empresa.

Este tipo de departamentalización es usada por empresas de gran escala o con actividades físicas o geográficamente dispersas.



Departamentalización por clientes

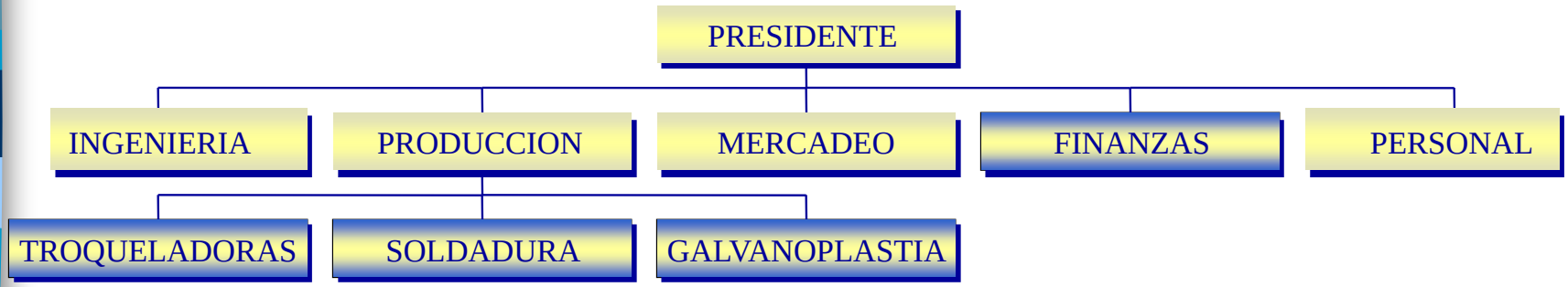
Agrupamiento de actividades de acuerdo con el tipo de personas para quienes el trabajo es ejecutado.

Las características de los clientes constituyen la base para este tipo de departamentalización, la cual refleja un interés fundamental por el consumidor (o usuario) a fin de brindarle un servicio adecuado y un seguimiento personalizado.



Departamentalización por procesos

Esta agrupación se aplica comúmente en empresas manufactureras donde las actividades se agrupan respecto a un proceso o tipo de equipo.



Departamentalización por Números Simples

- Consiste en la agrupación de unidades organizacionales en función de un número predeterminado de miembros que pueden componer.
- Así, cuando el número de miembros sobrepasa el límite establecido, se crea una unidad más.

Departamentalización por Números Simples

- El ejército es un ejemplo típico de esta forma de agrupación.
- El éxito depende del número de personas que participan en él.

Departamentalización por Tiempo

- Corresponde a la agrupación de unidades organizacionales en relación con períodos.

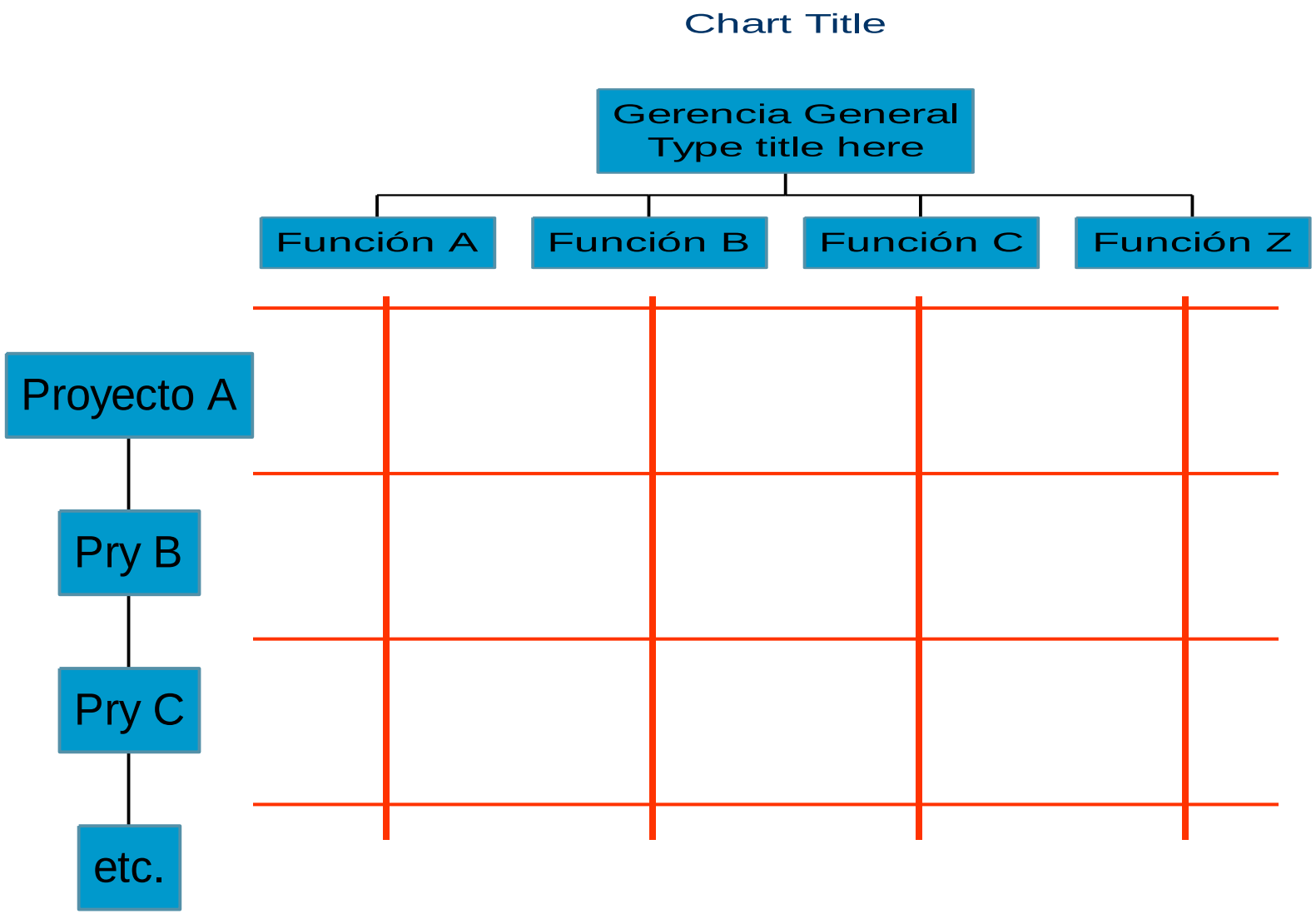
- Una forma típica de agrupación suel darse cuando se establecen unidades en función de los turnos de trabajo de una fábrica, el caso de hospitales y bomberos, en donde sus jornadas laborales van en función de la atención de las 24 horas del día y existe la necesidad de establecer turnos rotativos para cubrir las diferentes actividades estas agrupaciones organizacionales.

Matricial

La estructura matricial crea líneas dobles de autoridad; generalmente combina departamentalización funcional con la de producto.

Se combinan las formas funcional y divisional. En la estructura matricial los empleados de diversos departamentos funcionales forman equipos en los que combinan sus habilidades especializadas y otros recursos para enfocarse en productos o proyectos concretos. El funcionamiento en matriz puede ser un rasgo permanente del diseño organizativo, o puede establecerse puntualmente para completar un proyecto específico.

Matricial


Chart Title
Gerencia General
Type title here
Función A
Función B
Función C
Función Z
Proyecto A
Pry B
Pry C
etc.

Cadena de Mando

- Línea de toma de decisiones:

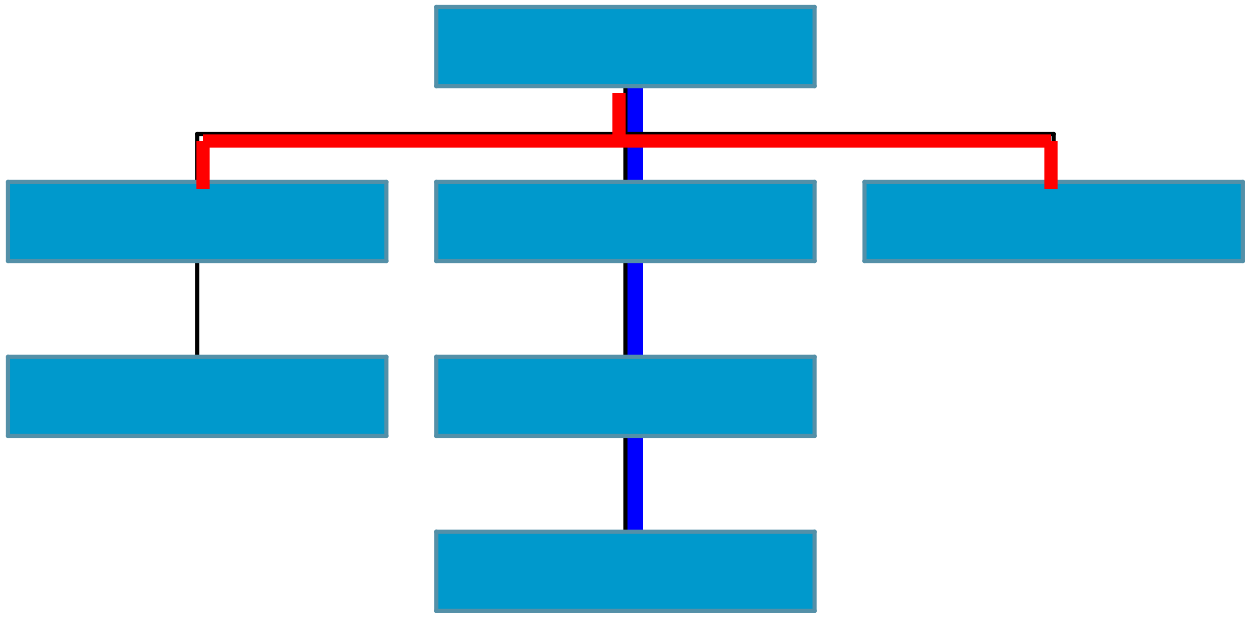
  Por ejemplo, del Gerente General al Gerente de Finanzas al Jefe de Tesorería al Contador de Tesorería.

Tramo de Control o Administrativo

- Es la respuesta a: ¿Cuántos subordinados tiene un jefe?

  Puede ser grande o breve.

- *Tramo de Control*
- *Cadena de Mando*



Centralización y Descentralización

- Hablamos de Centralización o Descentralización cuando vemos si la ***toma de decisiones*** está concentrada o es dispersa.

Estructuración de un Puesto

- Un puesto esta altamente estructurado cuando podemos describir un conjunto finito y claro de actividades rutinarias. *Ejemplo: Un trabajador en línea de ensamblaje*.

- Un puesto con tendencia a la inestructurado es aquel que es diverso y que no puede ser descrito en términos de rutinas claramente definidas. *Ejemplo: un investigador*.

CULTURA ORGANIZACIONAL

Conjunto de valores y normas compartidos que controla las interacciones entre los integrantes de la organización y con los proveedores, clientes y otras personas externas a la misma

Al mismo tiempo que evoluciona la estructura organizacional, del mismo modo lo hace la cultura de la organización.

Está formada por las personas que integran la organización, por la ética de la misma, por los derechos laborales que se otorgan a los empleados y por el tipo de estructura que se utiliza.

Modela y controla la conducta dentro de la organización.

Influye en la forma en que las personas responden ante una situación y cómo interpretan el ambiente que rodea la organización.

Características de la cultura:

- Innovación y correr riesgos
- Minuciosidad
- Orientación a los resultados
- Orientación a las personas
- Orientación a los equipos
- Agresividad
- Estabilidad

Dimensión de la Cultura

Culturas

- Cultura central que comparten la mayoría de los miembros de la organización.

- Subculturas

Mini-culturas, definida por departamentos o la separación geográfica.

Valores Centrales

- Valores principales que se aceptan en toda la organización.

Matices de la Cultura Organizacional

Culturas fuertes y Culturas débiles

- Los valores centrales de la organización son sostenidos con firmeza y son muy compartidos.

Cultura o Formalización

- Las culturas fuertes al influir en el desempeño de los empleados, menos necesaria es la formalización de las tareas, se sabe que hacer.

Cultura Organizacional o Cultura Nacional

- Identidad nacional por sobre organizacional.
- Adaptación de los modelos administrativos.

Funciones de la Cultura

- Define los límites
- Transmite una sensación de identidad a los integrantes
- Facilita la aceptación de compromiso con algo que supera los intereses personales
- Aumenta la estabilidad del sistema social
- Crea sentido y permite el control, que orienta y da forma a las actitudes y comportamientos de los empleados

Desventajas de la Cultura

- Barreras al Cambio
- Barreras a la diversidad
- Barrera a Adquisiciones y Fusiones

Crear y sostener un Cultura

Nacimiento de la cultura.

- Fundadores
  - Solo contratan empleados que piensan y sienten como ellos
  - Los adoctrinan y socializan con su forma de sentir y pensar
  - El comportamiento de los fundadores es un modelo
  - Cuando la organización triunfa, la visión de los fundadores aparece como una razón fundamental del éxito.

Crear y sostener un Cultura

- Mantener con vida una cultura

Prácticas de Selección

- Los actos de los Directivos
- Los métodos de Socialización

Socialización

- Proceso que adapta a los empleados a la cultura de la organización.

DISENO Y CAMBIO ORGANIZACIONAL

Proceso por medio del cual los gerentes seleccionan y administran los aspectos de estructura y cultura para que una organización pueda controlar las actividades necesarias con las que lograr sus metas.

Son los medios que la organización utiliza para alcanzar sus metas.

Trata de cómo y por qué se eligen los diferentes medios.

El comportamiento de una organización es el resultado de su diseño y de los principios que subyacen a su operación.

Proceso por medio del cual las organizaciones rediseñan sus estructuras y culturas para pasar de su estado actual a un futuro estado deseado para aumentar su efectividad.

- La meta del cambio organizacional es encontrar nuevas y mejores maneras de utilizar los recursos para crear valor a la organización y aumentar su desempeño.

Diseños Organizacionales más comunes

- Simple:

  Bajo grado de departamentalización, grandes tramos de control, autoridad centralizada y poca formalización

- Burocracia:

  Operaciones altamente rutinarias que se alcanza por especialización, muy formalizada, tareas por departamentos funcionales, autoridad centralizada, cortos tramos de control y cadena de mando para la toma de decisiones.

- Matricial Crea líneas dobles de autoridad, combina la departamentalización funcional con la de producto.

Nuevas tendencias de estructura

- Equipos:

  El uso de equipos como base del diseño para coordinar y ejecutar las actividades de trabajo.

- Virtual:

  Organización central, pequeña, que contrata externamente sus principales funciones de negocios.

Nuevas tendencias de Estructura

- Organización sin fronteras:

  Busca eliminar la cadena de mando, tiene tramos de control ilimitados y reemplaza los departamentos con equipos facultados.

- Facultados:

  Tiene poder (en base a delegación para la toma de decisiones, capacitación, etcétera.)

Bases de las diferencias estructurales

- Estrategia
- Tamaño de la organización
- Tecnología
- Ambiente

IMPORTANCIA DEL DISENO Y CAMBIO ORGANIACIONAL

TRATAR CON LAS CONTINGENCIAS

- Aumentar el control de su ambiente
- Presiones de los consumidores, gobiernos, competidores

OBTENCION DE LA VENTAJA COMPETITIVA

- Es la capacidad de una empresa de superar a otra porque sus gerentes son capaces de crear más valor con los recursos que tiene a su disposición

IMPORTANCIA DEL DISENO Y CAMBIO ORGANIACIONAL

ADMINISTRAR LA DIVERSIDAD

Las diferencias de raza, género y origen nacional de los miembros de una organización, tienen importantes para los valores de la cultura de la misma y para su efectividad.

PROMOVER LA EFICIENCIA, VELOCIDAD E INNOVACION

Las organizaciones existen para producir bienes y servicios que las personas valoran. Cuanto mejor funcionen, mayor valor crean, en la forma de más o mejores bienes y servicios.