

CENTRO UNIVERSITARIO UAEM TEXCOCO

**ÁREA:
ADMINISTRACIÓN**

**UNIDAD DE APRENDIZAJE:
ADMINISTRACIÓN II**

**UNIDAD III
ORGANIZACIÓN**

**ELABORÓ:
M. EN A. MAYRA DIVÓN ESCOBAR RODRÍGUEZ**

SEPTIEMBRE 2019

GUIÓN EDUCATIVO

- El presente juego de diapositivas tiene como finalidad apoyar al profesor de la Unidad de Aprendizaje de Administración del Plan de estudios de la Licenciatura en Administración, en lo que comprende a la Unidad de Competencia III: Organización.

GUIÓN EDUCATIVO

- Abordaremos primeramente el concepto de Organización, para posteriormente ejemplificar cada uno de los tipos de estructuras organizacionales existentes así como sus ventajas y desventajas.
- Con ello se podrán identificar los diferentes tipos de organigramas que permitan adecuarlos a las necesidades de las organizaciones..

PRESENTACIÓN

- La administración es una ciencia que tiene por objetivo el estudio de las organizaciones como: instituciones, empresas o corporaciones o cualquier otra organización de personas elementos que presten u ofrezcan un producto o servicio.
- Este programa busca formar profesionales éticos con capacidad para enfrentar los retos y cambios de las nuevas tendencias en el campo de la administración con una visión estratégica, sentido humanista y aplicando las técnicas y herramientas administrativas bajo un enfoque sistémico en el manejo de recursos, con especial énfasis en el ser humano y su entorno.

PROPÓSITO

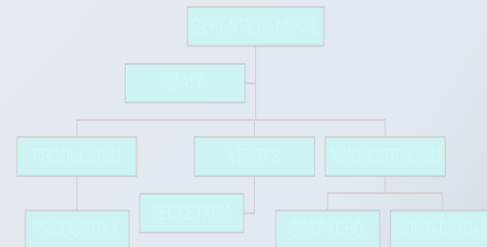
- Conocer los fundamentos teóricos del proceso administrativo mediante una exploración de todas sus etapas y componentes que permitan integrar una visión global de la Administración y valorar su importancia de aplicación en las organizaciones.

UNIDAD DE COMPETENCIA III

- Conocer y evaluar las técnicas organizacionales pertinentes al tipo de organización

CONCEPTO DE ORGANIZACIÓN

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

- Otros objetivos de la organización:
 1. Establecer los departamentos o áreas funcionales especializadas de la empresa.
 2. Definir jerarquías, las que determinan el grado de autoridad y las responsabilidades inherentes a cada nivel de la empresa.
 3. Definir qué labor debe desempeñar cada uno de los miembros de la organización mediante la elaboración de descripciones y perfiles de puestos.

ORGANIZACIÓN

- El organigrama describe gráficamente los puestos en la compañía y cómo están organizados.
- Muestra un retrato de la estructura de mandos y las diversas actividades que realiza cada persona.

AUTORIDAD

- Es la facultad de que esta investida una persona, dentro de una organización, para dar órdenes y exigir que sean cumplidas por sus subordinados, para la realización de aquellas acciones que quien las dicta considera apropiadas para el logro de los objetivos del grupo.

TIPOS DE AUTORIDAD

- Formal: Conferida por la organización, es decir, emana de un superior para ser ejercida sobre otras personas.

Lineal. Ejercida por un jefe sobre una persona o grupo.

Funcional. Ejercida por uno o varios jefes, sobre funciones distintas.

- Técnica o staff. Nace de los conocimientos especializados de quien la posee.
- Personal. Se origina en la personalidad del individuo.

Delegación de autoridad

- Se da por cuatro aspectos:
 - A. El que delega asigna objetivos a ellos.
 - B. El que delega concede autoridad.
 - C. La aceptación es una responsabilidad.
 - D. El que delega hace que el otro sea responsable de los resultados.

Proceso de Delegar

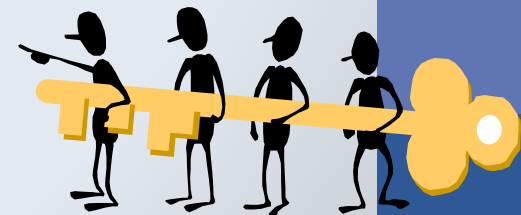
Diferencia de autoridad versus poder

- El Poder es la habilidad para influir en las personas, grupos, esencial para el logro y realización de los objetivos individuales, organizacionales y sociales.
- La autoridad es el derecho conferido por el puesto para dar órdenes.



Centralización y descentralización

- En algunas organizaciones la toma de decisiones está altamente centralizada, los problemas fluyen hacia arriba y un ejecutivo de alto nivel decide qué acción tomar.
- En otros casos la toma de decisiones está descentralizada; la autoridad se dispersa hacia abajo dentro de la jerarquía.



Centralización y descentralización

- Podemos señalar que el grado de centralización o descentralización varía de acuerdo al tipo de empresa y en ocasiones en una misma organización existen departamentos con diferentes grados de centralización.

Pirámide jerárquica y toma de decisiones

Centralización

Descentralización



Premisas básicas que condicionan el grado de centralización en una organización

➤ Centralización:

- La facultad de tomar decisiones no se delega de manera uniforme a los diferentes puestos conforme desciende en la escala jerárquica.
- Por muy formal que sea la delegación de autoridad, sus límites están sujetos a la interpretación personal.



Centralización y descentralización

- Departamentalización y centralización
 - Mientras más grande sea la tendencia a crear departamentos o áreas que necesiten funcionar interrelacionados en su labor diaria y en sus decisiones a corto, mediano y largo plazo, mayor será la necesidad de coordinarlos desde la parte alta de la jerarquía y por tanto, mayor será la tendencia a la centralización.

Características de la centralización

- Una sola persona toma decisiones.
- Esto da uniformidad a la operación organizacional.
- Resulta ventajosa para una empresa pequeña.
- Se requiere menos personal altamente capacitado y especializado.

Características de la centralización

- Una sola persona toma las decisiones.
- Se requieren menos informes.
- Esta característica es consecuencia de los pocos niveles jerárquicos que existen en las empresas centralizadas.

Descentralización

- Es el grado en que la autoridad y la responsabilidad se delegan a los niveles superiores a los niveles inferiores de la empresa.
- Mientras más grande es la empresa, más complejo se vuelve su funcionamiento.

Descentralización

- La descentralización le proporciona a la organización características como las siguientes:
 1. Los directivos pueden dedicar su tiempo a promover la expansión de la empresa y a elaborar la planeación estratégica.
 2. Todos los administradores (de cualquier nivel) toman decisiones.
 3. El nivel motivación de los empleados de niveles inferiores es mayor cuando se les permite tomar decisiones en vez de seguir órdenes de los superiores.

Delegación de autoridad y centralización

- La relación entre centralización y delegación de autoridad es inversamente proporcional.
- Esto quiere decir, a menor delegación de autoridad, mayor centralización; a mayor delegación de autoridad, menor centralización.

Delegación de autoridad y centralización

- Como se mencionó anteriormente, la autoridad se refiere “a los derechos inherentes a una posición administrativa para dar órdenes y esperar que sean obedecidas”, por su parte, la responsabilidad es “la obligación de desempeñar las actividades asignadas”.
- Por lo tanto todos los puestos de una organización deben tener la autoridad suficiente para poder desempeñarse adecuadamente y cumplir con sus responsabilidades.

Delegación de autoridad y centralización

- De la relación de los niveles jerárquicos (estratégico, táctico y operativo), surge el concepto de cadena de mandos, esto es “el flujo de autoridad de un nivel superior a uno inferior en una organización.
- La centralización es el grado de concentración de la autoridad en una persona o en un grupo pequeño de personas en una empresa.

ORGANIZACIÓN



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.

Decisiones o propiedades estructurales que orientan el diseño organizacional

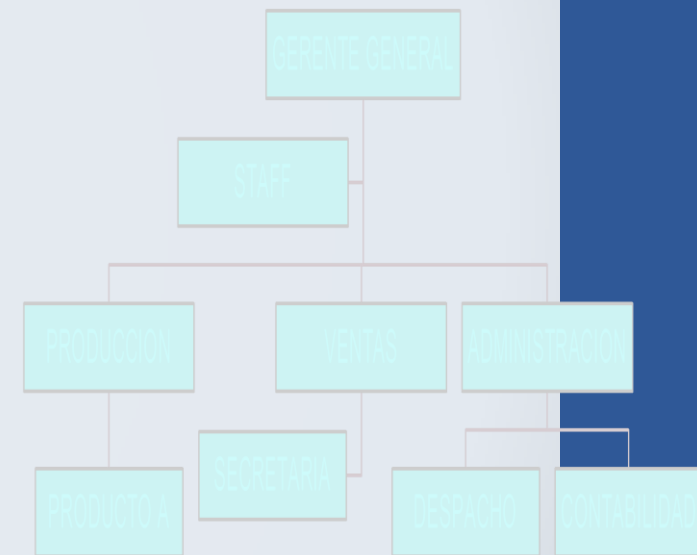
- El diseño organizacional implica
 1. **División del trabajo:** es un proceso mediante el cual el diseñador de la estructura organizacional descompone un proceso complejo en pequeñas tareas. (el alcance o rango del puesto y la profundidad del puesto
 1. **Departamentalización:** creación de nuevas unidades u órganos de la organización, con el mismo nivel jerárquico.

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.
- **“ORGANIGRAMA”**.

La estructura horizontal

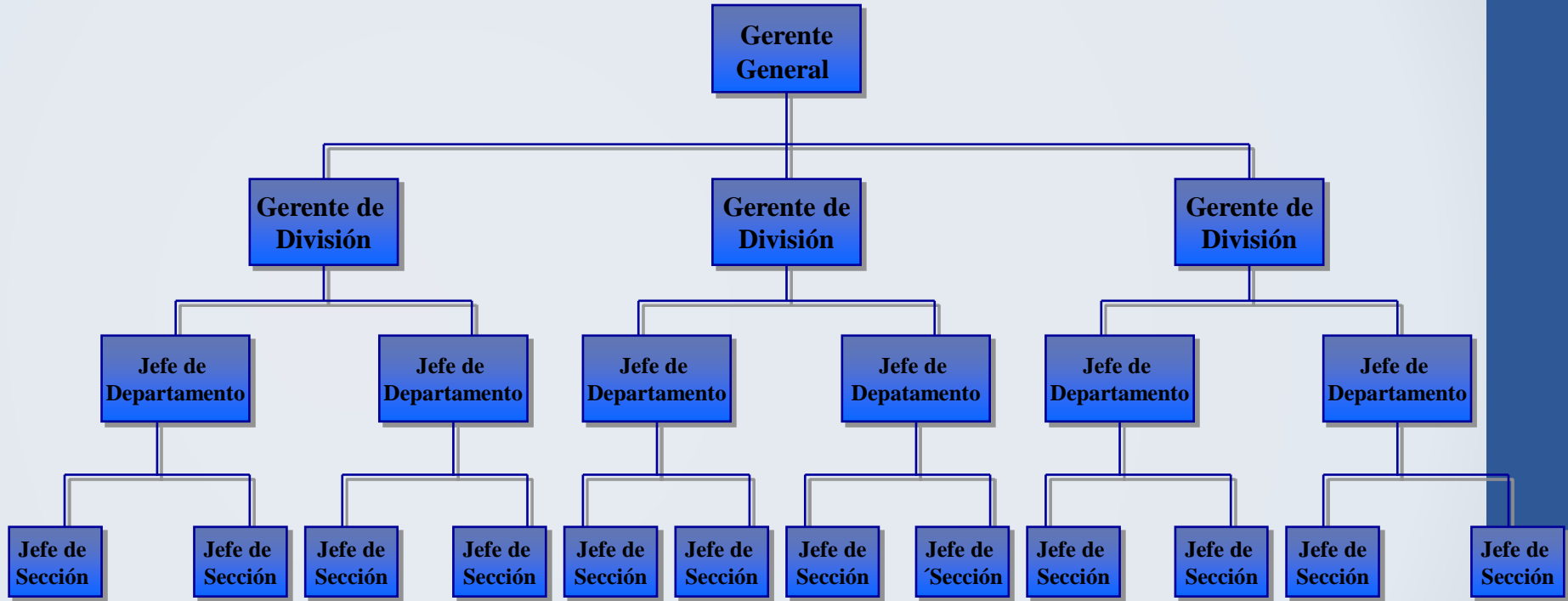
- Una **estructura horizontal**:
- Se caracteriza “por una línea de mando amplia y pocos niveles jerárquicos.
- Cada administrador tiene a cargo un mayor número de personas que la distancia entre los administradores de mayor jerarquía y los demás corta posible.



La estructura horizontal

- Este tipo de organizaciones, se vuelve más rápida para tomar decisiones; pero también puede llegarse al extremo de que los administradores tengan demasiada responsabilidad por no contar con los medios que les ayuden a resolver problemas cotidianos del trabajo.

La estructura organizacional vertical



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.

Estructura funcional

Título del diagrama



Ventajas y desventajas de la estructura funcional

Ventajas	Desventajas
<ul style="list-style-type: none">•Facilita la supervisión•Promueve la especialización•Ofrece fácil comprensión y seguimiento de su operación•Refleja la forma general de trabajar en la empresa•Genera líneas de comunicación simple y claras•Simplifica la toma de decisiones•Los procesos de capacitación y desarrollo son más sencillos debido a la especialización del trabajo	<ul style="list-style-type: none">•Pueden surgir conflictos de interés entre las áreas•La coordinación se vuelve más difícil•Se limita el desarrollo gerencial y su visión global de la empresa•El personal tiende a identificarse más con su departamento que con la empresa

Estructura divisional por productos o servicios

Ventajas	Desventajas
<p>*Los esfuerzos se concentran en las líneas de producción</p> <ul style="list-style-type: none">•Se promueva el desarrollo y la diversidad de las líneas de producción y servicios•La empresa se enfoca en la satisfacción de sus clientes•Refleja la forma general de trabajar en la empresa•Se puede actuar más rápidamente para satisfacer los gustos y las necesidades de los clientes	<p>*Los gerentes de división son un sinónimo de gerentes generales, por lo que deben tener mayores habilidades y experiencia, y por tanto su costo por concepto de honorarios es mayor</p> <p>*La dirección puede tener una línea de mando demasiado grande y difícil de controlar</p> <p>Se puede generar un vacío de poder entre las divisiones y áreas funcionales básicas</p>

Estructura divisional por zona geográfica

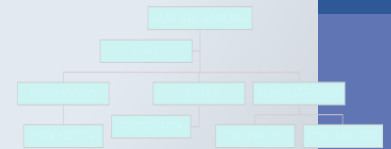
Ventajas	Desventajas
<ul style="list-style-type: none">*Los esfuerzos se concentran para satisfacer las necesidades específicas de cada región*Se logra mayor presencia y mejor imagen ante los clientes*Se cuenta con personal especializado*Al contar con divisiones regionales se está lo más cerca posible del mercado, tanto de los clientes como de los proveedores*Se puede abarcar un mercado más grande que cuando no se cuenta con divisiones regionales.	<ul style="list-style-type: none">*La supervisión por parte del director general se vuelve muy compleja*Se incrementan los costo por la necesidad de mantener una sucursal en cada región*Se requiere una estructura completa en cada región, aunque más pequeña que en la matriz.

Autoridad y tramo de control

- **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.

Longitud del tramo de control

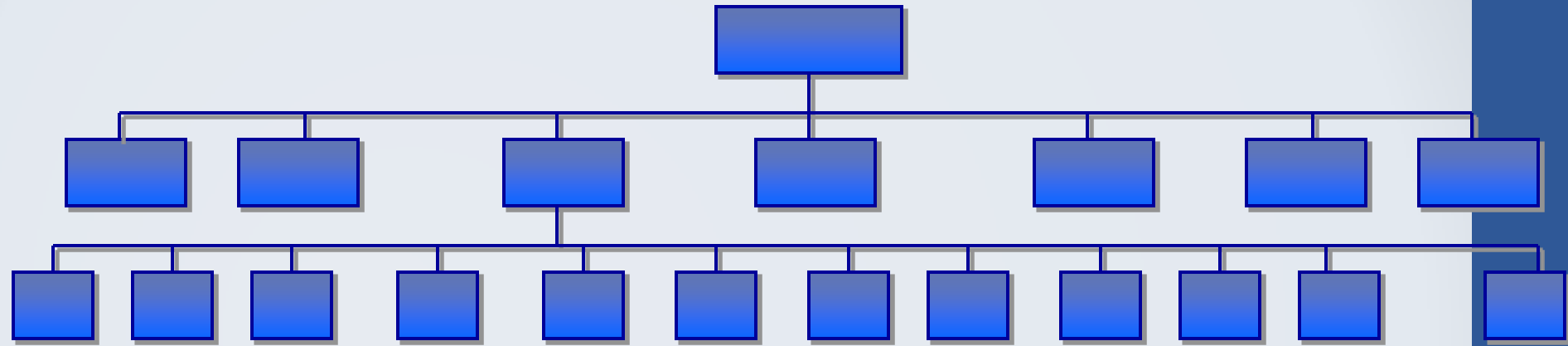
- **Circunstancias:** La coordinación de las tareas realizadas en la organización es uno de los aspectos clave del diseño organizacional.
- Retomamos, que un tramo de control, tramo administrativo o tramo de autoridad, está en función del número de subordinados que dependen de un gerente, administrador, supervisor.



Longitud del tramo de control

- Además tenemos que considerar para estos efectos:
 - El tamaño de la organización.
 - La tecnología.
 - La especialización.
 - Las actividades empresariales.
 - Las políticas generales.

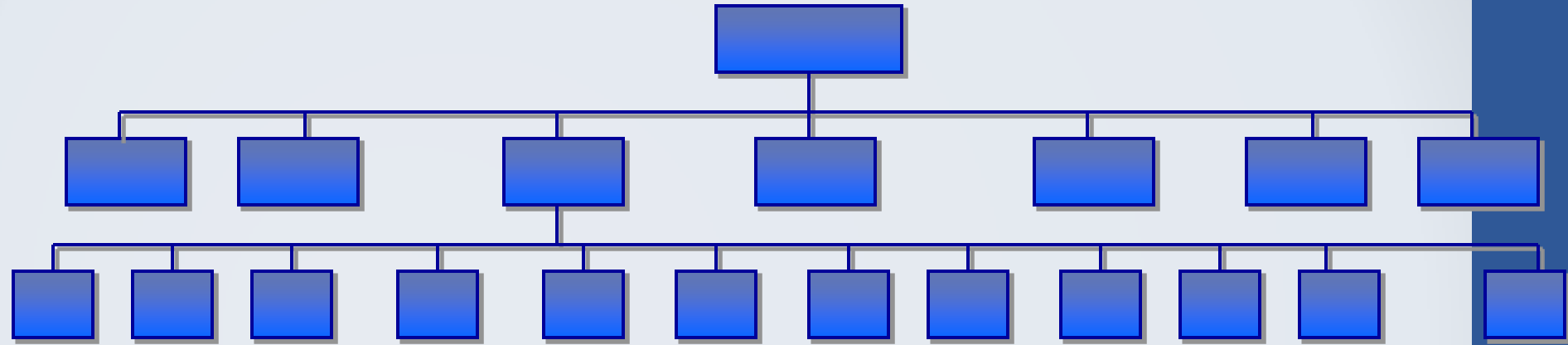
Tramos Amplios



Ventajas:

- Los superiores se ven obligados a delegar.
- Se debe establecer políticas claras.
- Los subordinados deben ser cuidadosamente seleccionados.

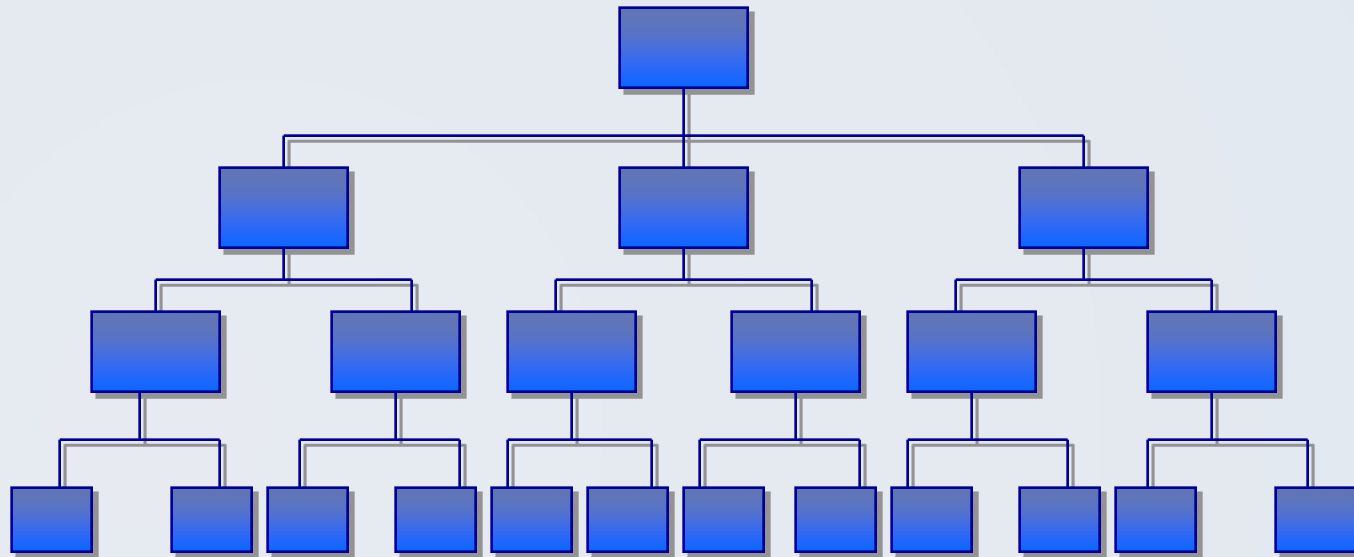
Tramos Amplios



- Desventajas:

- Tendencia de los superiores sobrecargados de trabajo a convertirse en cuellos de botella en las decisiones.
- Riesgo de pérdida de control para el superior.

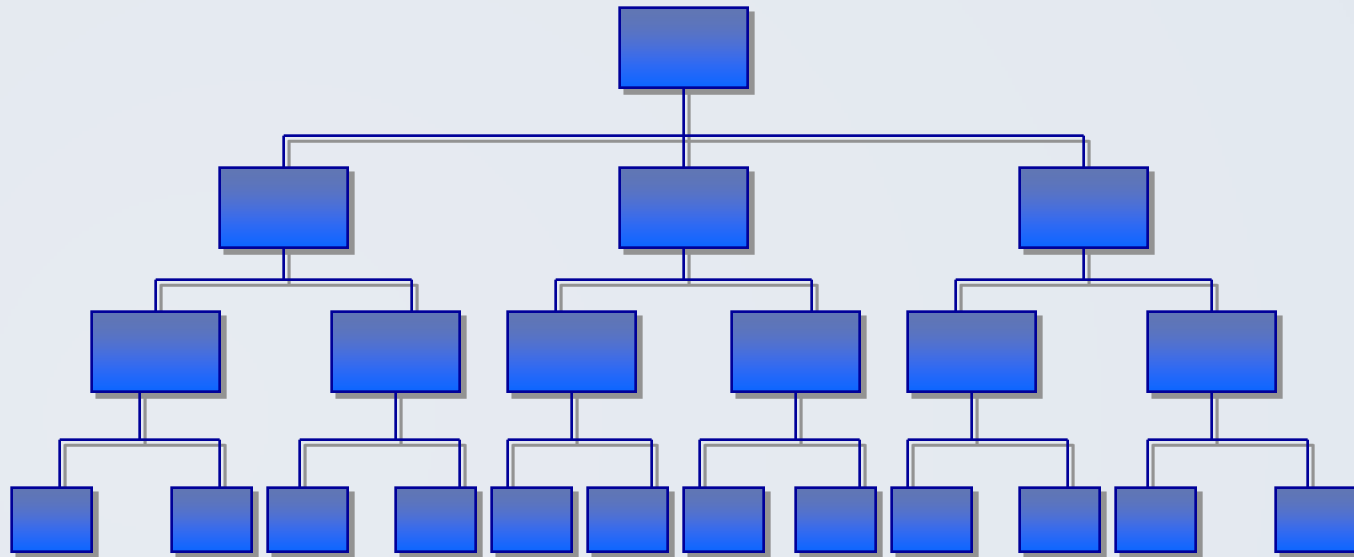
Tramos Estrechos



Ventajas:

- Estrecha supervisión.
- Estricto control.
- Rápida comunicación entre subordinados y superiores.

Tramos Estrechos

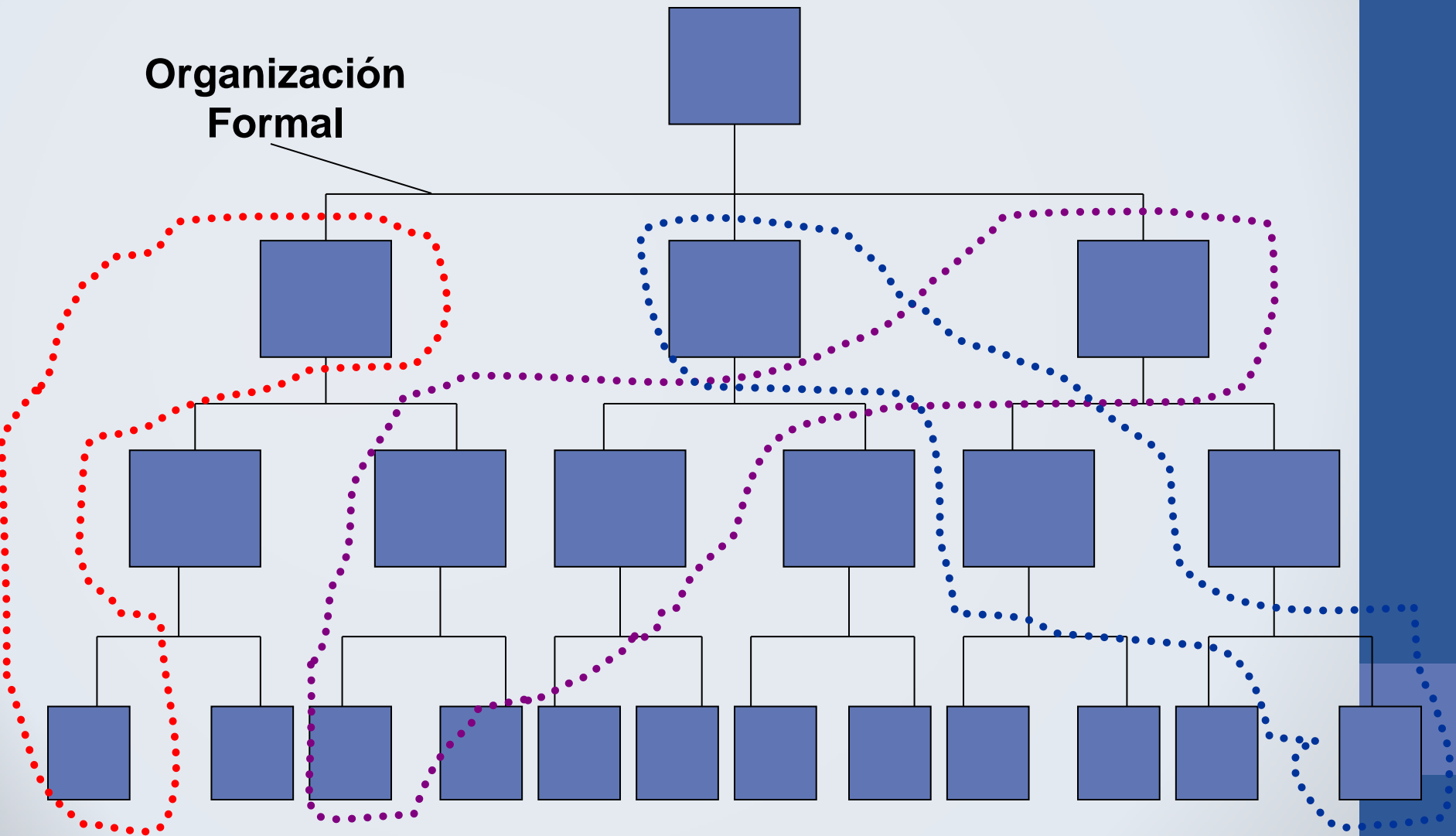


Desventajas:

- Los superiores tienden a involucrarse en exceso en el trabajo de los subordinados.
- Muchos niveles administrativos.

ORGANIGRAMA GENERAL

Organización
Formal



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.

Línea y staff

DE LINEA:

➤ La autoridad de línea muestra la relación jefe-subordinado y, por lo tanto, la relación autoridad – responsabilidad que le es inherente.

Línea y staff

STAFF:

- Esta relación se producen cuando existen unidades que le dan a la organización algún tipo de información especializada o asistencia técnica que normalmente toma la forma de recomendaciones, consejos o sugerencias.

Línea y staff

- Estas relaciones se representan con trazos discontinuos a diferencia de los utilizados para las relaciones de autoridad lineal.

Departamentalización por producto o servicios

- Abarca la diferenciación y agrupamiento de actividades de acuerdo con los diferentes productos, líneas de productos o servicios que ofrece la empresa.
- Además, permite a la dirección general delegar a su ejecutivo divisional amplia autoridad para la realización de las diversas funciones que se desprenden del proceso aludido a un producto a un servicio.

Departamentalización por producto o servicios

- Empresas no industriales se departamentalizan por servicios, como suele ser el caso de los hospitales que tienen unidades de cirugía, radiología, pediatría, entre otras.

Título del diagrama

Departamentalización por producto o servicios



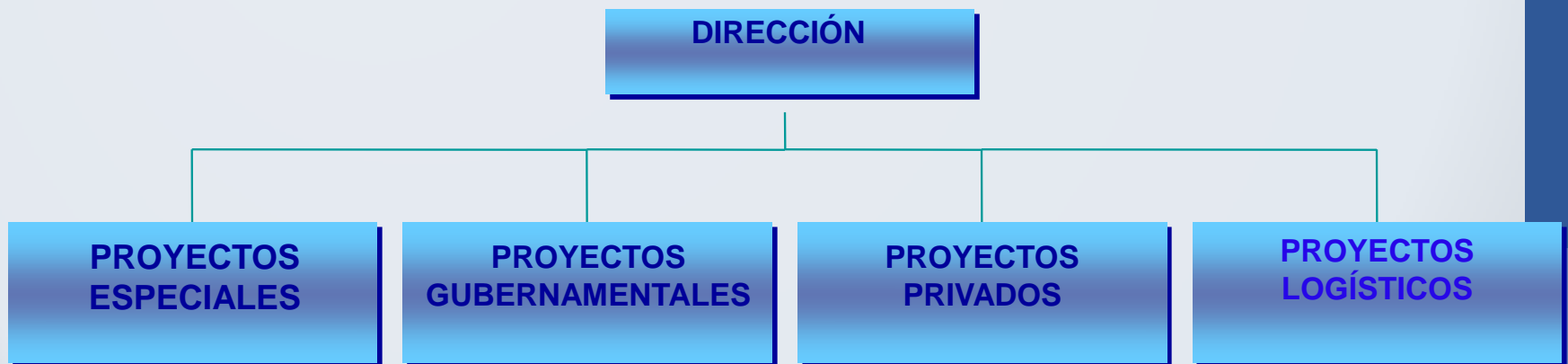
Departamentalización por función:

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.

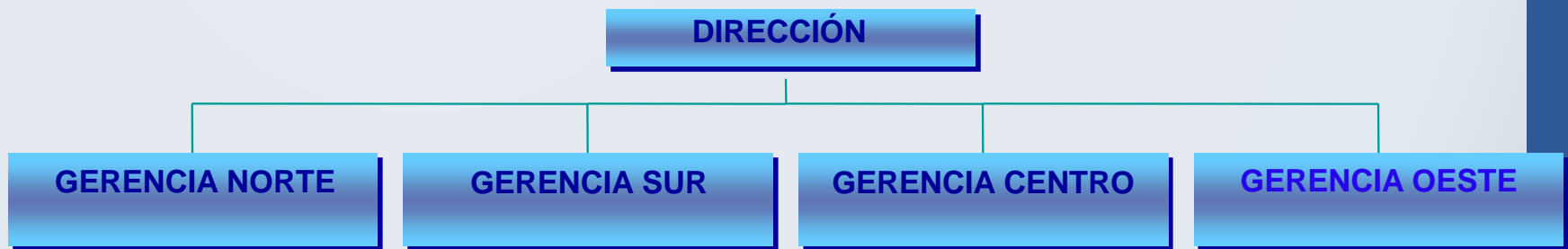
Departamentalización por proyecto

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



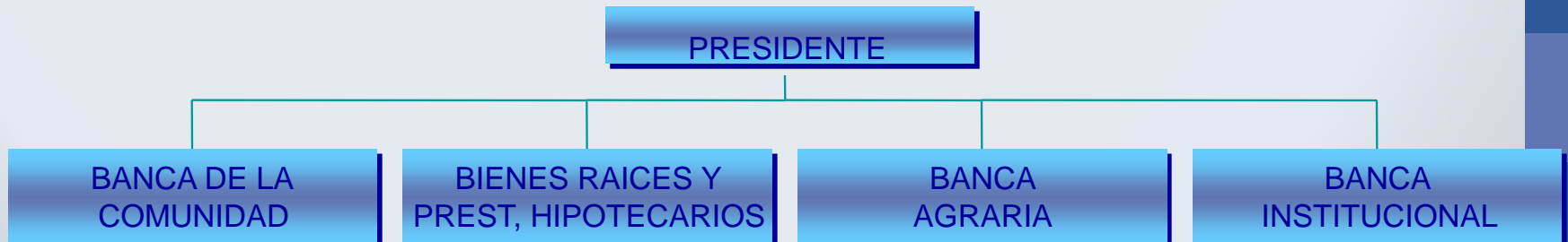
Departamentalización territorial o geográfica

- Se refiere a la diferenciación 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.



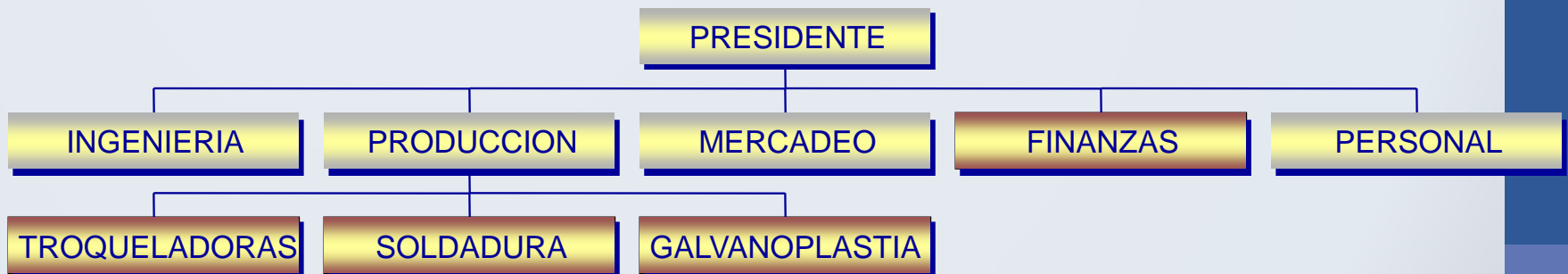
Departamentalización por clientes

- 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.
- Las tiendas de ropas, por ejemplo, suelen establecer departamentos para damas, caballeros o niños. Otro ejemplo, son empresas de tipo bancario o de seguros.



Departamentalización por procesos

- Esta agrupación se aplica comúnmente 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 suele 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.

Estructura divisional por clientes

Ventajas	Desventajas
<p>*El proceso de toma de decisiones para la resolución de problemas está directamente relacionado con las necesidades y expectativas de los clientes</p> <p>*Las habilidades y esfuerzos están coordinados para producir o comercializar un producto o servicio</p> <p>*Debido a la especialización del trabajo, se produce un mejor nivel de desempeño en las actividades realizadas</p>	<p>*Se requiere de gran capacidad y habilidad para la resolución de problemas en el área de clientes</p> <p>*Puede dificultarse la definición de los grupos de clientes</p> <p>*Es posible que algún grupo de clientes quede fuera de las divisiones y no se le atienda adecuadamente</p>



Organización Matricial

- La estructura matricial agrupa a las personas simultáneamente por funciones y divisiones; es decir, combina las estructuras funcional y divisional mencionadas.
- A diferencia de los demás tipos de estructuras organizacionales, ésta no es aplicable en cualquier tipo de empresa, ya que está pensada para desarrollarse en aquellas que trabajan en proyectos.

Organización Matricial

- Un proyecto es un conjunto de actividades únicas, particulares y específicas, que tiene un lapso determinado para realizarse y al que se le asignan recursos para conseguirlo.

Organización Matricial

- Una empresa utiliza esta estructura cuando:
 1. Quiere desarrollar productos y/o servicios de manera más rápida posible.
 2. Requiere de un alto grado de comunicación y cooperación entre los miembros de los diversos grupos.
 3. La innovación y la creatividad representan la ventaja competitiva más representativa de la empresa.
 4. En esta estructura organizacional “cada empleado reporta tanto a un administrador funcional o de división, como a uno de proyecto o de grupo”.

Organización Matricial

Ventajas	Desventajas
<ul style="list-style-type: none">•Debido a que cada proyecto se reúnen especialistas de las diferentes áreas funcionales, éstos se sensibilizan respecto a la importancia del trabajo que realizan las áreas que no son de sus especialidad•*Ahorra costo por la flexibilidad en la utilización del personal•La empresa tiene una orientación hacia los resultados, enfocando la generación de utilidades de los proyectos	<ul style="list-style-type: none">*Es muy fácil que se puedan suscitar conflictos de autoridad*Puede crearse un vacío de autoridad con los empleados participantes en los proyectos*La competencia entre proyectos puede llevar al desequilibrio en el apoyo a los mismo*Se requieren muchas reuniones de trabajo prolongadas.

Unidades Estratégicas de Negocios

UEN y la Organización Virtual

- ✓ Las unidades estratégicas son “pequeñas empresas establecidas en sí mismas como unidades de una gran compañía, para la promoción y manejo de cierto producto, o líneas de productos, como si se tratará de una actividad empresarial independiente”.
- ✓ Una organización virtual es “un concepto más bien amplio referente a un grupo de empresas o individuos independientes, enlazados entre sí por medio de la tecnología de la información”.