"Administración y Desarrollo Empresarial"

Profesor: MBA.Ing. Augusto Orellana Huerta

Funciones de la Administración



Organización



دCómo Hacerlo?



Se deben establecer los elementos y condiciones necesarios para obtener el objetivo propuesto de un modo eficiente

¿Qué es Organizar?



Es determinar las funciones para lograr el objetivo, estableciendo autoridad y asignando responsabilidad a las personas



La Organización es un proceso:

- Determina las actividades y cargos dentro de una empresa.
- Distribuye las actividades y cargos de acuerdo a las mejores relaciones funcionales.
- Define claramente autoridad y responsabilidad.
- Asigna deberes y responsabilidades
- Aplica y coordina eficientemente el esfuerzo global.
- Provee los elementos humanos y materiales para el funcionamiento de la empresa.

"La Organización sigue a la Estrategia"

Por lo tanto el esquema organizativo es **dinámico**, se realiza continua y sistemáticamente.



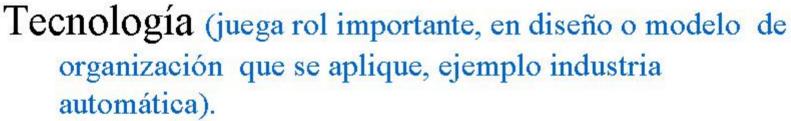
- La meta de la organización es lograr que las personas trabajen juntas y con eficiencia.
- Principio de División del trabajo o especialización.
- Descentralización.



Factores de la Organización

Factores que inciden en el proceso organizativo

Estrategia (objetivos, entorno dinámico, medio implementar planes, ejemplo bancos)



Estabilidad (medioambiente, menos variable, menos permeable, menos sofisticada, más estable, cambios sobre la marcha no exento de dificultades.)





El Cambio juega un rol vital en la organización.

Para que exista Progreso, dominio sobre el cambio.

Desarrollo Organizacional, efectividad y renovación de la organización, a través de conducta de las personas.

La organización no solo disgrega funciones, si no que también las integra en unidades interrelacionadas, bajo un objetivo común si no existe disfuncionalidad.



Para realizar un proceso Organizativo se siguen los siguientes pasos:

- a) Determinación del Objetivo (supone una etapa de planeación inicial, sino existe objetivo se podría decidir una estructura equivocada costosa)
- b) División del trabajo en operaciones parciales (etapa de análisis, trabajos necesarios de realizar, detalle operaciones y tareas).
- c) Agrupación de las operaciones en unidades administrativas , Se conoce como <u>Departamentalización</u>, (actividades y operaciones se agrupan).

Criterios de Departamentalización

Los Principios de los criterios de Departamentalización son:

- Homogeneidad, (afinidad de tareas, ej. Contabilidad y costos)
- Categoría, (operativa o asesora, producción o servicio, ej. Producción, Servicios generales).
- Producto, (alta especialización, líneas de productos o producción distintas ej. línea refrigeradores, cocinas).
- Territorio, (Ciudad, comuna, barrio ej unidad ventas centro norte sur).
- Cliente, (según segmento ej. Vestuario, niños-damas)
- Proceso, (énfasis en las instalaciones técnicas ej. Unidad de inyección, unidad de soplado).



Criterios de Departamentalización

• Equipo de tareas, no forman un departamento (Se arma de con miembros de diferentes unidades se les encomienda una misión especifica, ej. Comité cilindros sin defectos)

No existe una receta para formar departamentos todo depende de la organización y sus objetivo.



Criterios de Departamentalización

Departamentalización contribuye a los siguientes propósitos:

- Ayuda a la Coordinación, asigna trabajos a la unidad que lo pueda realizar mejor.
- Facilita el Control, sobre unidades.
- Beneficio de especialización, las personas se especializan en una tarea
- Reducción de costos, crea organización lógica con las unidades necesarias.

d) Definición de Obligaciones y Responsabilidades,

Se especifica lo que se espera de las personas como aporte al logro del objetivo se conoce como Especificaciones de cargo.

También se determina las competencias de la persona como experiencia, habilidades, conocimientos se llama **Requisitos** de cargos.

- e) Asignación de Personal, (mediante selección de personal)
- f) Delegación de Autoridad, (hay que dar autoridad para hacer el trabajo)



"Una buena organización se preocupa de que cada individuo conozca claramente sus deberes y responsabilidades, con relación al cargo que ocupa y los demás cargos de la organización".



Cargo: Tareas afines que se realizan personas ej. Cargo tornero.

Puesto de trabajo: estación o lugar de trabajo que se ocupa dentro de la organización son tantos como se requieran ej. Puesto de tornero.

Unidades: Una agrupación estructural genérica de funciones homogéneas o departamentalizadas, ej. dep. contabilidad, dep. producción, dep. mantención



La Organización Formal

Una Organización es formal cuando las actividades de dos o más personas son consientes y coordinadas hacia un determinado objetivo.





La organización formal tiene lugar cuando las personas :

- Son capaces de comunicarse entre si
- Están dispuestos a actuar
- Participan de un propósito

La Organización Formal

- Es la organización basada en una división del trabajo en forma racional.
- La diferenciación e integración de los participantes es de acuerdo con los criterios establecidos por la administración.
- Es la organización planeada.
- Es aprobada por la administración y comunicada a todas las personas, a través, de descripción de cargos, de organigramas, de reglas, de procedimientos, etc.

La Organización Formal

- Posee jerarquías o niveles funcionales establecidos en el organigrama.
- Es racional.
- Distribución de la autoridad y de la responsabilidad.
- Existe Departamentalización.





La Organización Informal

- Es la organización que emerge espontánea y natural. (entre personas a partir de las relaciones afectivas o amistad).
- Pueden pertenecen a una organización formal o no
- La organización informal se constituye de interacciones y relaciones sociales.





- Surge a partir de las relaciones e interacciones impuestas por la organización formal para el desempeño de los cargos.
- La organización informal comprende todos aquellos aspectos del sistema que no han sido planeados.
- Surgen espontáneamente las actividades de los participantes.
- Nacen funciones innovadoras no previstas por la organización formal.

Autoridad y Poder ¡Haber tú! Hola Nelson DAME TU TAREA O TE GOLPEARE! Eso es Poder

Poder



- Poder es la <u>capacidad</u> de forzar o coaccionar a alguien, para que éste, aunque preferiría no hacerla, haga tu voluntad debido a tu posición o tu fuerza.
 - O lo haces, O".
- Todo el mundo sabe lo que es el poder, el mundo está lleno de poderosos.
 - El Poder puede acabar con las relaciones humanas.

Poder



Existen cinco formas de Poder:

- De recompensa (estímulos o recompensas)
- Coercitivo (castigos o recompensas)
- Legitimo (respeto al jefe por condiciones personales, caballerosidad)
- Referencial (poder informal, modelo persona)
- Experto o profesional (conocimientos, especialización)

Autoridad

- Autoridad es el <u>arte</u> de conseguir que las personas hagan voluntariamente lo que tú quieres debido a tú influencia personal.
 - Esto es otra cosa.
 - Conseguir que hagan tu voluntad, voluntariamente.

Autoridad y Poder

¿Tratamos con voluntarios en las organizaciones actuales?. Lo normal es decir en principio NO.

Pero es mejor reconsiderar el tema.

Podemos contratar sus manos, brazos...Y el mercado nos ayuda a establecer el sueldo.

Pero, ¿no son voluntarios?.

.

Autoridad y Poder

...Son voluntarios.

¿Pueden irse voluntariamente?.

Si.

¿Podemos hoy conseguir creatividad, ideas, compromiso..., utilizando el poder?.

No lo tendrás, sino es como algo voluntario.



Principios de las Organización

Quiero una "receta" para mi organización Cada organización es única, con sus características, objetivos.

Cada organización tiene su propia cultura







- El objetivo (objetivos y propósitos de la empresa)
- División del Trabajo (especialización, eficiencia)
- Jerarquía (autoridad jerárquica)
 - Cadena de Mando (instrucciones secuenciales por eslabones)
 - Unidad de Mando (un solo jefe)
 - Ámbito de control (control de actividades y recursos).
- Descentralización (dar autoridad e igual responsabilidad, delegar)
- Uso staff (organismos asesores, sin autoridad)

Profesor: MBA Ing. Augusto

Orellana H

Problemas y conflictos de la Organización

- Excesiva centralización (cuellos de botella, burocracia).
- Descentralización exagerada (supervisión y control más extenso)
- Duplicación de tareas (traslapo, cargo mal definido, absorción nuevas tareas)
 - Ineficiente
 - Deja de hacer tareas importantes
 - Crea conflictos humanos.
- Áreas de nadie (brechas por falta definición cargos)
- Dualidad mando o Dirección (a veces hay más de un jefe para un subordinado ej. Junior)

Problemas y conflictos de la Organización

- Cargos ambiguos, (organiza una vez y chao, organización poco dinámica, cargos que quedaron)
- Servicio mal asignado (área que presta servicio a toda la empresa se encasilla en un área especifica ej contabilidad, ventas).
- Afán de Pertenencia ("esto lo creé yo y lo dirijo yo").
- Descentralización simulada (se aísla una unidad como un todo ej nautigas).

Profesor: MBA Ing. Augusto Orellana H 34

Herramientas de Organización

- Organigramas,
- Manuales de Organización,
- Manuales de Procedimientos





Organigramas

 Dan un ordenamiento jerárquico que especifica la función que cada uno debe ejecutar en la empresa.

Indica la línea de autoridad y responsabilidad.

Los canales de comunicación y supervisión.



- Los organigramas deben ser, ante todo, muy claros
- Se recomienda que no contenga un número excesivo de cuadros y de puestos.
- Los cuadros deben quedar separados entre sí por espacios separados.
- Los organigramas no deben comprender ordinariamente a los trabajadores o empleados.

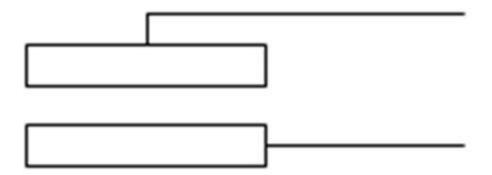


- Los más frecuente es hacerlos arrancar del Director, o Gerente General y terminarlos con los jefes o supervisores del último nivel.
- Los organigramas deben contener nombres de funciones y no de personas.
- Cuando se desea que estos últimos figuren, conviene colocar dentro del mismo cuadro, con una letra mayor el nombre del puesto y con letra menor el nombre de la persona que lo ocupe.

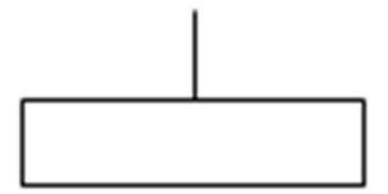
Sobre las líneas llenas o estructurales

- Son aquellas que indican autoridad formal, relación de línea o mando, comunicación y la vía jerárquica.
- Se recomienda línea gruesa y llena para los niveles superiores, y trazos finos para las unidades de menor jerarquía.
- El grosor de las líneas debe ir en disminución a que descendemos en la jerarquía.
- Las líneas llenas verticales indican autoridad sobre.
- Las horizontales señalan especialización y correlación.

Cuando la línea llena cae al centro y se coloca al lado derecho de la figura geométrica o recuadros, indica relación de apoyo, si se coloca al lado derecho indica control, auditoria.

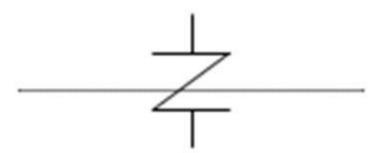


Cuando la línea llena cae sobre la parte media y encima del recuadro o figura geométrica (cuadrado, rectángulo y a veces círculos) indica mando, autoridad.



Cuando la línea llena cae o se coloca al lado izquierdo de la figura geométrica o recuadros, indica relación de asesoría, consultoría o comités.

Líneas con zigzagueos al final y una flecha en el remate son continuación de la estructura. También tienen el mismo significado una flecha sola (sin zigzagueos) en el remate. Se usa para indicar a las unidades desconcentradas denotando autonomía y responsabilidad absoluta



Sobre las Líneas de puntos o discontinuas:

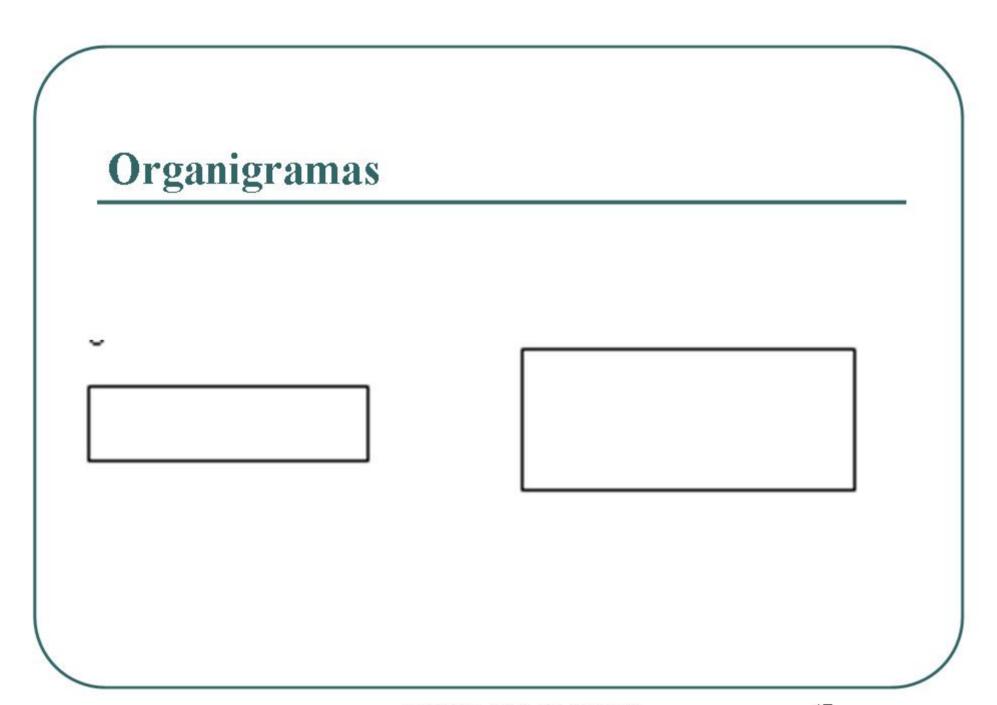
- Son aquellas que indican relación de coordinación funcional y relaciones de autoridad funcional.
- Se usan líneas discontinuas para indicar unidades temporales.

Coordinación funcional Autoridad funcional

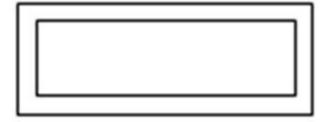


De las figuras geométricas

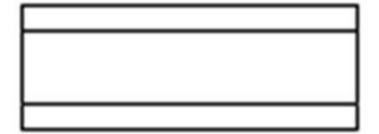
- La proporción de la figura deberá ser de 2 : 3 o de 1 : 3
- Se utiliza un solo color (negro)
- Se escriben en ellas sin abreviaturas
- Se escribe en ellas solo con mayúsculas (evitar guiones)
- Los tamaños disminuyen con los niveles
- Las unidades en proyecto y temporales se usa figuras con delineado discontinuo



La Figura Geométrica con un recuadro indica condición especial o autónoma, tiene autonomía absoluta



La Figura Geométrica con medio recuadro indica que tiene autonomía relativa

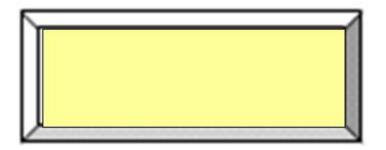


Dos figuras juntas denota que las dos tienen la misma autoridad y la misma responsabilidad

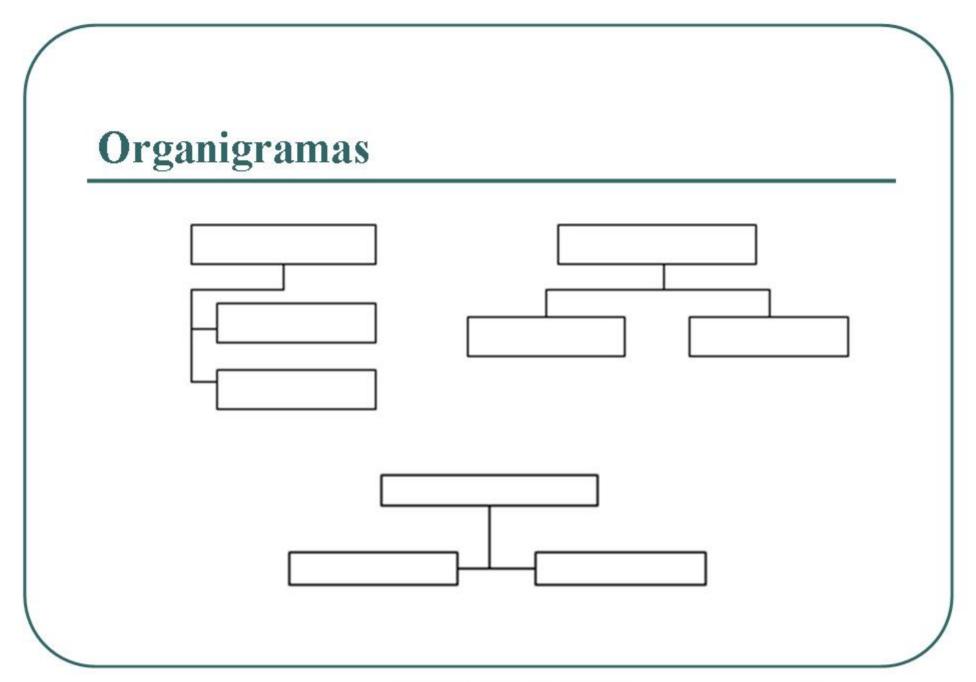
GERENCIA GENERAL

SUB GERENCIA

Se puede destacar una unidad para llamar la atención. Para ello se utiliza medio recuadro, bastante coloreado, para cada unidad que se vaya a resaltar.



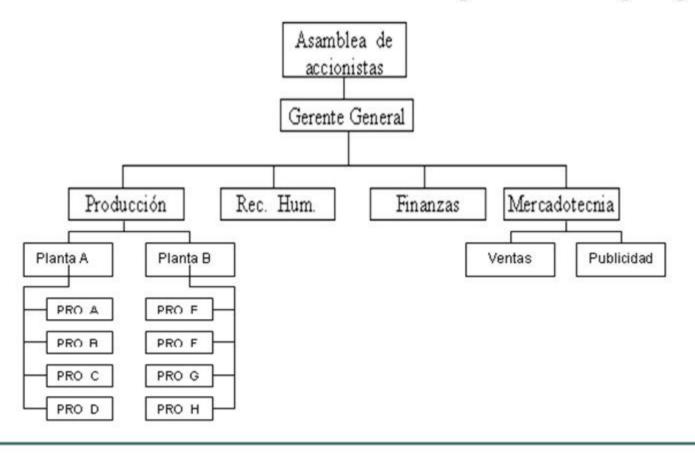
- Los círculos colocados en espacios especiales del organigrama y que poseen un número en su interior, indica un comité en el que participan todas las unidades señaladas con el mismo número.
- Se pueden usar diversas formas de ordenamiento y presentación de las figuras, siempre y cuando la equivalencia de las mismas no sea alterada y es solo para los órganos específicos.



Para los órganos de apoyo.



Debe existir simetría en la distribución espacial del organigrama.

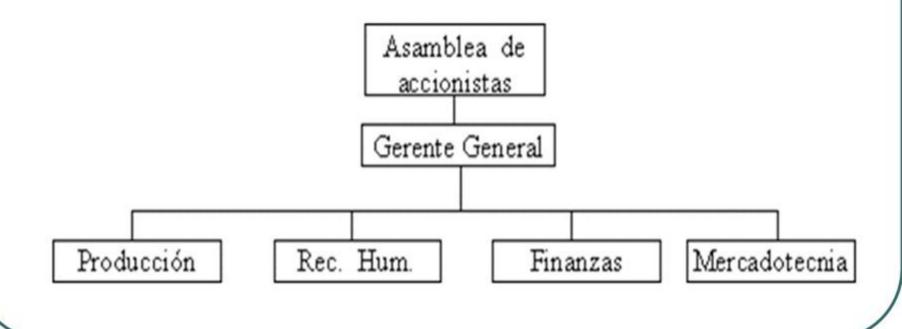


Profesor: MBA Ing. Augusto

Orellana H

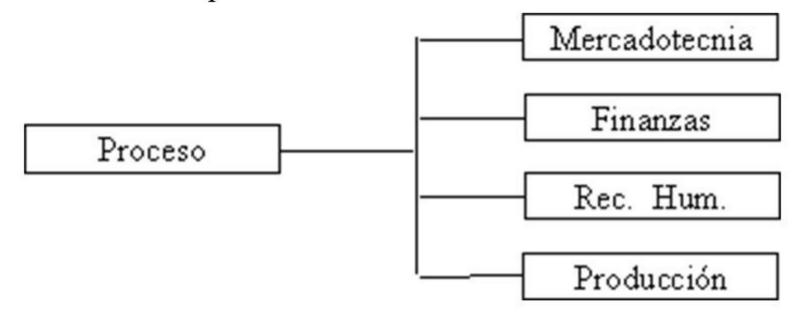
Organigrama Vertical

Cada puesto subordinado a otro se representa por cuadros en un nivel inferior, ligado por líneas que representan la comunicación de responsabilidad y autoridad



Organigrama Horizontal

El nivel máximo jerárquico se representa a la izquierda, los demás niveles jerárquicos van hacia la derecha siguiendo la forma normal en que acostumbramos leer.



Organigrama Mixto

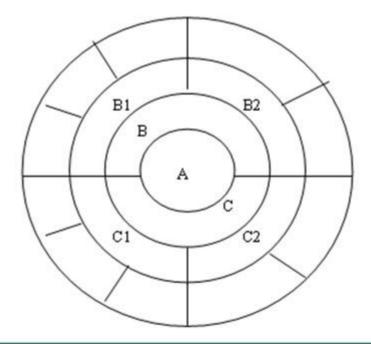
Esta gráfica es la combinación entre el organigrama vertical y el organigrama horizontal, su utilización es por razones de espacio.



Organigrama Circular

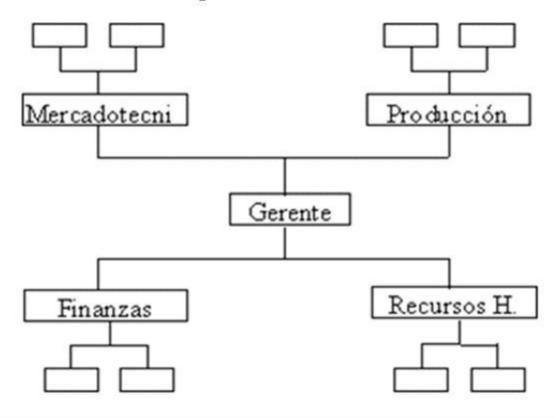
Está formado por un cuadro central que corresponde a la autoridad máxima en la empresa, a cuyo alrededor se trazan círculos, cada uno constituye un nivel jerárquico. Usadas por empresas dedicadas a brindar servicios de cultura, arte, etc o fines

sociales



Organigrama Radial

Usada por las mismas organizaciones circulares



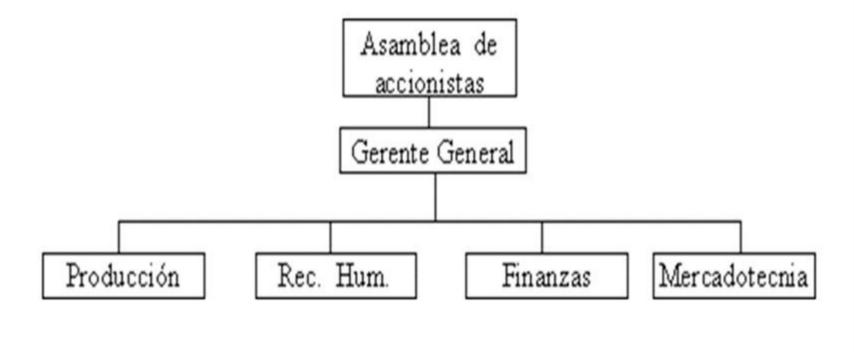
Organigrama Escalar

Consiste en señalar con diferentes sangrías en el margen izquierdo los diferentes niveles jerárquicos.

| CONSEJO DIRECT | TIVO |
|----------------|------------------------------|
| GERENTE | GENERAL |
| G | ERENTE DE PERSONAL |
| | Jefe de sueldos y salarios |
| | Jefe de relaciones laborales |
| G | ERENTE DE ORGANIZACION |
| | Jefe de sistemas fábrica |
| | Jefe de sistemas oficina |
| | CONTRALOR |
| 0. | Contador |
| | Jefe de cobranzas |

Organigrama Estructural

Describe la estructura orgánica de la empresa.

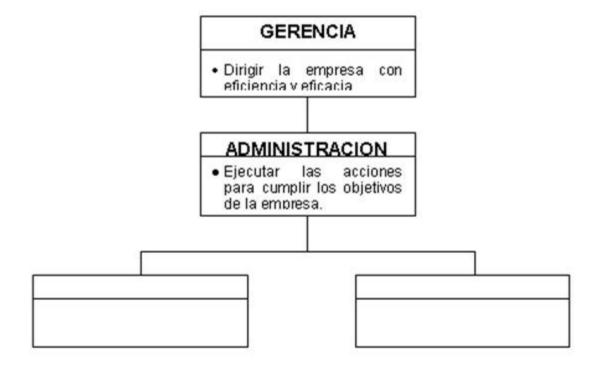


Profesor: MBA Ing. Augusto

Orellana H

Organigrama Funcional

Es el cual describe el departamento y sus funciones principales

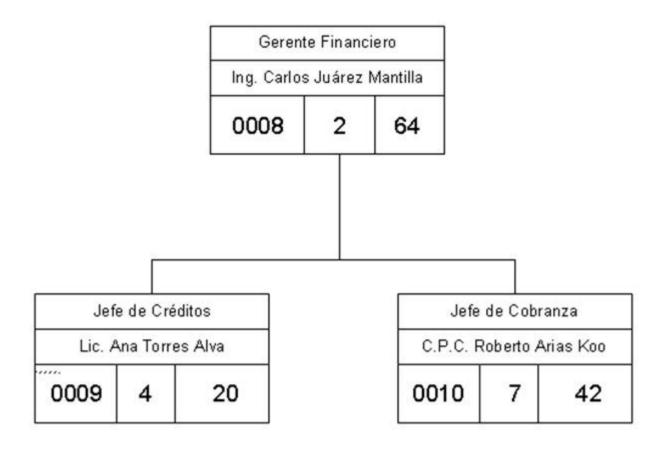


Organigrama Personal

Es el cual detalla en cada rectángulo del organigrama lo siguiente.

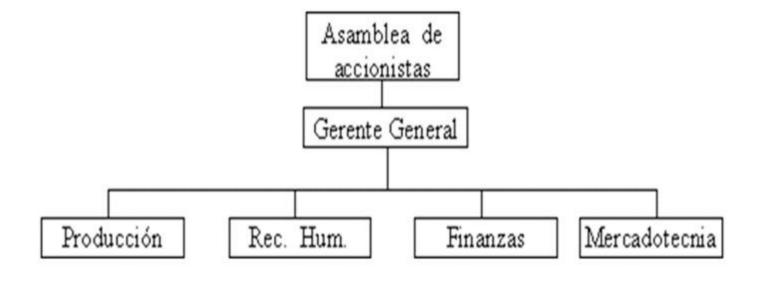
- a.- Nombre del puesto o cargo
- b.- Nombre de la persona que lo desempeña
- c.- Código del rango
- d.- Número de subordinados directos
- c.- Número de trabajadores a su cargo

Organigrama Personal



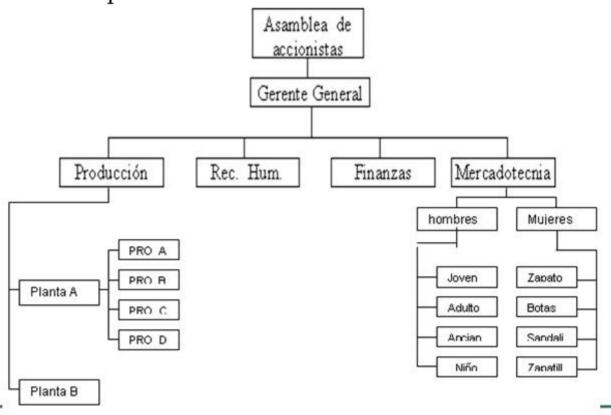
Organigrama Sintético

Se le conoce también como global o general, en el cual se gráfica los órganos más importantes.



Organigrama Analítico

Se le conoce también como detallado, específico, en el cual se gráfica todos los órganos de la empresa.



Manuales de Organización

 Los manuales de organización son documentos que sirven como medios de comunicación y coordinación

 Permiten registrar y transmitir en forma ordenada y sistemática la información y/o instrucciones sobre políticas, organización, funciones, procedimientos, etc.

Manuales de Organización

| Por su contenido | Manual de historia del organismo. Manual de políticas. Manual de procedimientos administrativos. Manual de organización y funciones. Manual de adiestramiento o instructivo. Manual técnico. |
|---------------------------|---|
| Por función específica | - Manual de producción. - Manual de compras. - Manual de ventas - Manual de finanzas. - Manual de contabilidad - Manual de crédito y cobranza. - Manual de personal. - Manuales generales (Dos o más operaciones.) |

Manuales de Organización

Pasos para construir un manual de Organización

- Recopilar información
- Procesamiento información
- Redacción
- 4. Elaboración de graficas
- 5. Formato y comprensión
- Revisión y aprobación
- 7. Actualización

Profesor: MBA Ing. Augusto

Orellana H

Manuales de Procedimientos

- Son llamados también manual de operaciones o de prácticas Standard.
- Son documentos de gestión de uso diario que presentan en forma ordenada y sistemática los pasos a seguir para lograr el trabajo de una unidad
- Orientan el cumplimiento de las rutinas de trabajo y evitan las alteraciones arbitrarias.

Manuales de Procedimientos

Ejemplo de manual procedimientos

