


**UNIDAD 3**

**ORGANIZACIÓN**


**TEMA 1: DISEÑO ORGANIZACIONAL**

The logo for UPDS (Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia) features a stylized human figure with arms raised, holding a cluster of seven spheres. To the right of the figure, the letters "UPDS" are displayed in a bold, sans-serif font.

**1. Fundamentos de organización**

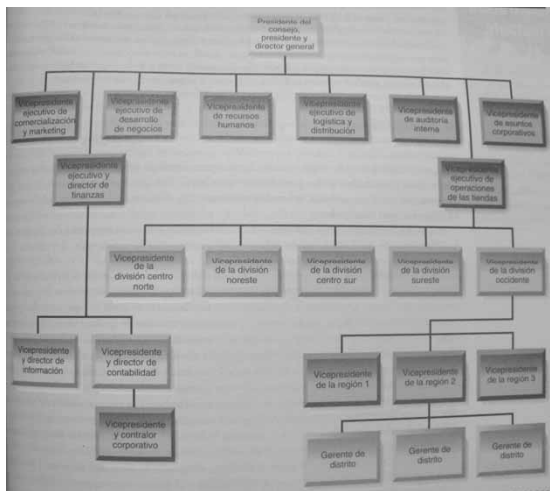
Two black and white photographs are presented. The top photograph shows a man and a woman walking past a building with a sign that reads "PROPIEDAD". The bottom photograph shows a man sitting at a table with papers, while a woman stands and talks to him. Another woman is partially visible in the background.

Juan Pablo Sucre Reyes

A small version of the UPDS logo is located in the bottom right corner of the slide.

### 1. Fundamentos de organización

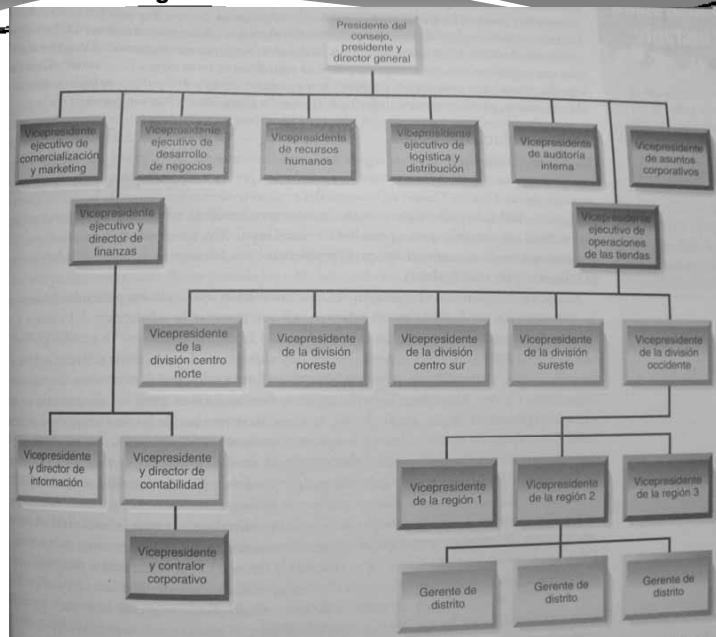
- Organización descrita a menudo a partir del organigrama (diagrama que ilustra las líneas de dependencia que existen entre las unidades y las personas /esqueleto).
- Un organigrama transmite 4 tipos de información: a) Unidades (cuadros); b) Trabajos desempeñados (título del cuadro), c) Relaciones de dependencia (líneas), d) Niveles existentes (estratos verticales).



Juan Pablo Sucre Reyes



### 1. Fundamentos de organización



Juan Pablo Sucre Reyes



## 1. Fundamentos de organización

- Beneficios organigrama: muestra la manera en que encajan los puestos (ruta de acción ante problemas), puede detectar vacíos o redundancia de actividades.
- Limitaciones: imagen no muy realista de las acciones (peso político, dinámicas).
- Estrategia de organización en base a 2 principios: diferenciación e integración.



Juan Pablo Sucre Reyes



### 1.1 Diferenciación

- Composición por unidades que efectúan tareas especializadas, utilizando diferentes métodos de trabajo, y que requieren de empleados que posean competencias únicas.
- Se crea por medio de la división del trabajo (tareas más pequeñas) y la especialización de los puestos (identificar tareas particulares y asignarlas a departamentos, equipos o divisiones).



Juan Pablo Sucre Reyes



## 1.2 Integración

- Coordinación del trabajo (reglas y procedimientos) entre las distintas unidades para alcanzar metas comunes.
- Una organización es más que la suma de las partes, es la integración de sus partes (coordinación efectiva).



Juan Pablo Sucre Reyes



## 2. Diseño vertical

- Diseño organizacional debe facilitar comunicación entre empleados y departamentos para alcanzar las metas. Existen 5 vías posibles:
- a) Jerarquía: Pirámide que muestra las relaciones que existen entre sus niveles.
- Mientras menos estratos más eficiente la organización (reacciona más rápido, costos eficientes), donde más participan al tomar decisiones.



Juan Pablo Sucre Reyes



## 2. Diseño vertical

- b) Tramo de control: número de empleados que dependen directamente de una persona.



Juan Pablo Sucre Reyes



## 2.2 Tramo de control: Factores de influencia

- El tramo de control puede ser demasiado amplio, demasiado estrecho o correcto.
  - Competencia del administrador y del empleado: Más antiguo menos supervisión.
  - Similitudes o diferencias tareas supervisadas: pocos productos (tramo de control amplio); varios productos (tramo de control estrecho).
  - La medida de los nuevos problemas incidiendo en el gerente.
  - La medida en que existan normas y reglas de operación claras (menor azar)



Juan Pablo Sucre Reyes



### 2.3 Autoridad, responsabilidad y rendición de cuentas

- Autoridad = derecho de tomar una decisión, implica tanto responsabilidad como rendición de cuentas.
- Responsabilidad = obligación del empleado de efectuar la tarea asignada.
- Rendición de cuentas = Expectativas de que aceptar el crédito o culpa por un trabajo.
- La RC es el punto donde se unen A y R, esencial para un alto desempeño.



Juan Pablo Sucre Reyes



### 2.4 Delegación

- Proceso de otorgar autoridad a una persona (grupo o equipo) para que tome decisiones y actúe en ciertas situaciones.
- Comienza al establecer el diseño organizacional y dividir el trabajo.



Juan Pablo Sucre Reyes



## 2.4 Delegación

- a) Delegación efectiva: Prácticas útiles para lograrla:
  - Establecer metas y normas.
  - Asegurar la claridad
  - Participación
  - Esperar un trabajo terminado.
  - Proporcionar capacitación.
  - Retroalimentación oportuna



Juan Pablo Sucre Reyes



## 2.4 Delegación

- a) Barreras a la delegación: Efectiva si existe capacidad para delegar.
  - Obstáculo psicológico: Miedo (fracaso o demasiado éxito).
  - Obstáculo organizacional: Incapacidad para clarificar la autoridad y responsabilidad.
  - Obstáculo cultural: desconfianza o discriminación.



Juan Pablo Sucre Reyes



### 2.5 Centralización y descentralización

- Establece el punto donde se tomarán las decisiones.
- Centralización: concentración de autoridad en la cima de una organización o área.
- Descentralización: delegación de autoridad en empleado o áreas inferiores.
- Ambas no son absolutas; existen al contrario grados, o divididas por tareas.



Juan Pablo Sucre Reyes

UPDS

### 2.5 Centralización y descentralización

- Factores clave en la decisión de centralizar o descentralizar autoridad.
  - a) Costo de las decisiones: resultado más costoso mayor probabilidad de centralizar.
  - b) Uniformidad de la política: consistencia = centralización.
  - c) Niveles de competencia: necesarios para descentralización.
  - d) Mecanismos de control: evitar costosos errores por descentralizar.
  - e) Influencias del entorno: factores externos afectan el grado de centralización (leyes).



Juan Pablo Sucre Reyes

UPDS



### 3. Diseño horizontal

- Base del diseño organizacional: personas trabajando juntas y capaces de comprender sus fortalezas y limitaciones.
- 4 tipos: funcional, por producto, geográfico y en red.



Juan Pablo Sucre Reyes



### 3.1 Diseño funcional

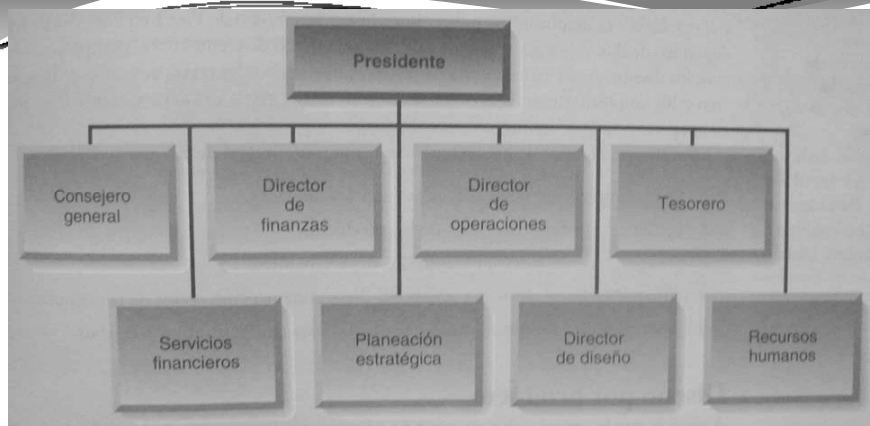
- Administradores y empleados son agrupados con base en su conocimiento experto y de los recursos que utilizan para desempeñar su trabajo.
- Las funciones varían según el tipo de organización.
- Adecuada para organizaciones con altos volúmenes de un rango estrecho de B/S, además de organizaciones pequeñas.



Juan Pablo Sucre Reyes



### 3.1 Diseño funcional



Juan Pablo Sucre Reyes



### 3.1 Diseño funcional

- Beneficios potenciales: Económico (diseño simple, un departamento por cada función)
- Apoya especialización de habilidades.
  - Reduce duplicidad de recursos, aumenta la coordinación.
  - Refuerza el desarrollo de la carrera y capacitación dentro del área funcional.
  - Permite que superiores y subordinados compartan experiencias comunes,
  - Propicia toma de decisiones técnicas de gran calidad.



Juan Pablo Sucre Reyes



### 3.1 Diseño funcional

- Inconvenientes potenciales: ante B/S muy diversos o cuando tiene clientes diversos:
  - Comunicación poco adecuada entre unidades.
  - Conflictos por prioridades de los productos.
  - Problemas de coordinación entre departamentos.
  - Enfoque sólo en cuestiones y metas del departamento.
  - Desarrollo de administradores expertos sólo en campos estrechos.

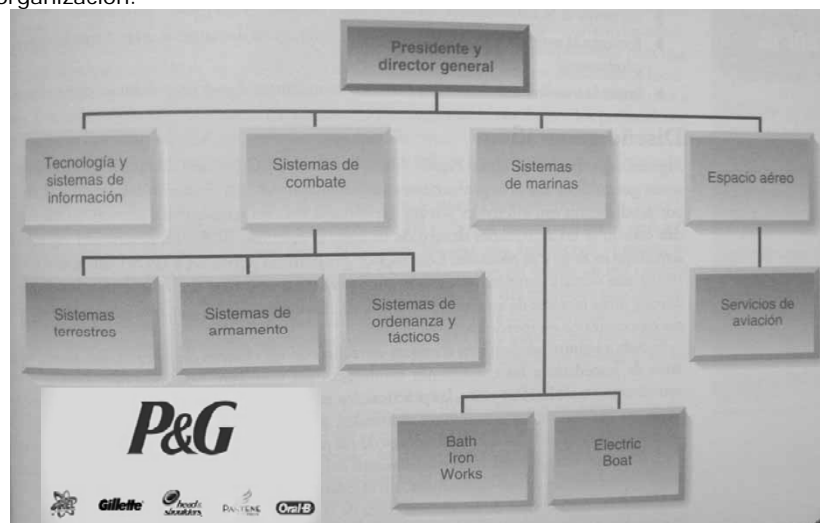


Juan Pablo Sucre Reyes



### 3.2 Diseño por producto

- Todas las funciones que contribuyen a un producto son organizadas bajo un administrador (organizaciones con gran diversidad de productos).
- Divisiones separadas actúan como independientes en pro de sus metas y las de toda la organización.



Juan Pablo Sucre Reyes



### 3.2 Diseño por producto

- Beneficios potenciales: especialización (expertos) en una línea particular de B/S.
- Permiten cambios rápidos en una línea de productos.
- Mayor visibilidad de la línea de productos.
- Preocupación por las demandas del cliente.
- Define claras responsabilidades sobre cada línea de productos.
- Desarrollo personal con capacidades más allá de las líneas funcionales.



Juan Pablo Sucre Reyes



### 3.2 Diseño por producto

- Inconvenientes potenciales: - Uso ineficiente de habilidades y recursos.
- Falta de coordinación de actividades de todas las líneas de productos.
- Fomenta la política y conflictos por recursos para cada línea.
- Limita la movilidad de la carrera para personal fuera de sus líneas.



Juan Pablo Sucre Reyes



### 3. 4 Diseño geográfico

- Organiza las actividades en torno a la ubicación.
- Zona particular con base en los clientes, cercanía de materias primas.



TOYOTA



Juan Pablo Sucre Reyes



### 3. 4 Diseño geográfico

- Beneficios potenciales: - Todo en un mismo lugar, ahorrando tiempo y costos.
- Capacidad para desarrollar experiencia en solución de problemas singulares.
- Mejor comprensión de problemas y deseos del cliente.
- Producción más cerca de materias primas y proveedores.

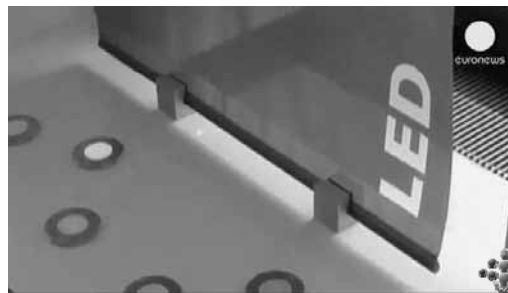


Juan Pablo Sucre Reyes



### 3.4 Diseño geográfico

- Inconvenientes potenciales: - Duplicidad de funciones, en distintos grados.
- Conflictos entre objetivos de cada plaza y las metas de la organización,
- Mayores niveles de administración y uso extenso de reglas y procedimientos.



Juan Pablo Sucre Reyes



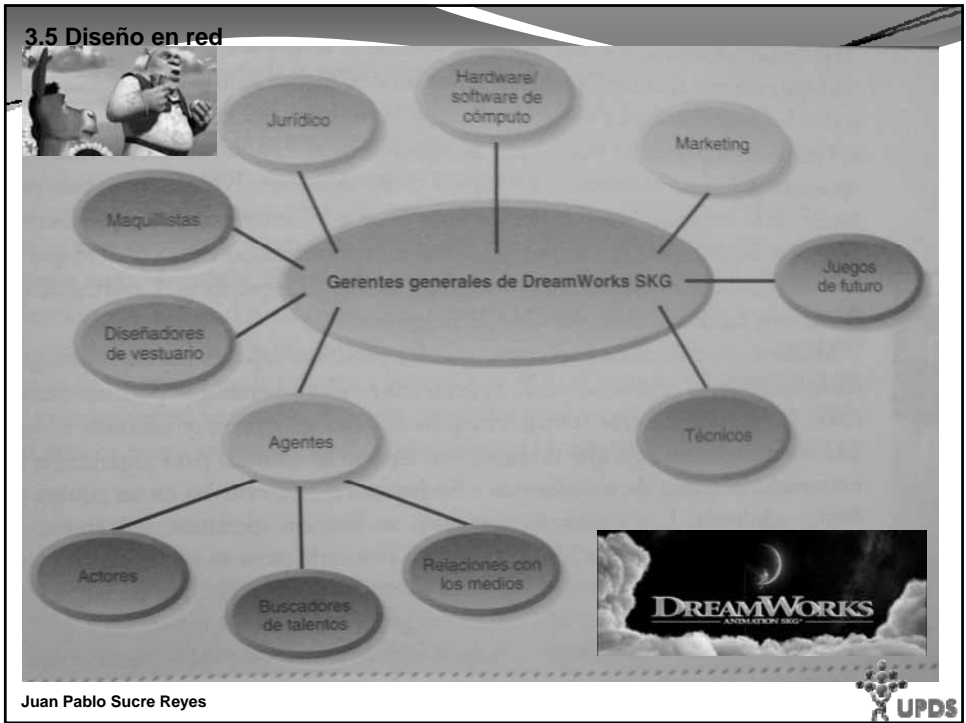
### 3.5 Diseño en red

- Subcontratación de algunas o muchas operaciones a otras empresas y las coordina en pro de las metas (organización virtual).
- Medios electrónicos facilitan contactos y relaciones de trabajo en red.
- Compiten en velocidad y capacidad para transferir conocimiento con rapidez.



Juan Pablo Sucre Reyes





**3.5 Diseño en red**

- Beneficios potenciales: Reunir conocimientos y habilidades de otros para crear valor; equipos multidisciplinares; trabajan con amplia variedad de proveedores, clientes y otros.
- Inconvenientes potenciales: Incumplimiento de las organizaciones con fechas límite, monitoreo permanente de calidad de trabajo de las contratadas.

Juan Pablo Sucre Reyes

#### 4. Integración de la organización

- Empleados actúan de forma adecuada para su departamento (especialización y división del trabajo), pero no necesariamente para la organización.
- Por ello, la integración (coordinación en pro de las metas) es uno de los elementos fundamentales de organizar (sistemas de integración).



Juan Pablo Sucre Reyes



#### 4.1 Integración por medio de sistemas mecanicistas y sistemas orgánicos

- Sistema mecanicista: actividades descompuestas en tareas separadas y muy especializadas, depende mucho de normas y reglas, con toma de decisiones centralizada en la cima (entorno estable y previsible).



Juan Pablo Sucre Reyes





#### 4.1 Integración por medio de sistemas mecanicistas y sistemas orgánicos

- Sistema orgánico: administradores y subordinados trabajan juntos en equipos, comunicándose abiertamente entre sí. La toma de decisiones es descentralizada. La A, R y RC fluyen a los empleados experimentados. (entorno cambiante).



Juan Pablo Sucre Reyes



#### 4.1 Integración por medio de sistemas mecanicistas y sistemas orgánicos

##### ORGÁNICOS

- Las tareas suelen ser interdependientes.
- Las tareas no dejan de ser adaptadas y redefinidas por medio de la interacción a medida que las situaciones cambian.
- Los roles generales (responsabilidad en cuanto de la ejecución de las tareas llega más allá de la definición del rol específico) son aceptados.
- Estructura en red en cuanto al control, la autoridad y la comunicación.
- La comunicación y la toma de decisiones son verticales y también horizontales, en función del punto donde estén la información y la experiencia que se necesiten.
- La comunicación hace hincapié en la forma de influencia y asesoría recíproca entre todos los niveles.

##### MECANICISTA

- Las tareas son muy especializadas.
- Las tareas suelen estar definidas en términos muy rígidos, a no ser que la alta gerencia las cambie.
- Los roles específicos (derechos, obligaciones y métodos técnicos) están definidos para cada empleado.
- Estructura jerárquica para el control, la autoridad y la comunicación.
- La comunicación y la toma de decisiones son sobre todo verticales, de la cima hacia la base.
- La comunicación hace hincapié en las instrucciones que giran los superiores y sus decisiones.

Juan Pablo Sucre Reyes



#### 4.1 Integración por medio de distintos tipos de interdependencia

- Interdependencia: Medida en que se precisa coordinar a los individuos y las unidades para que puedan transformar la información y las materias primas en B/S.
- Existen 3 tipos: combinada, secuencial y recíproca.

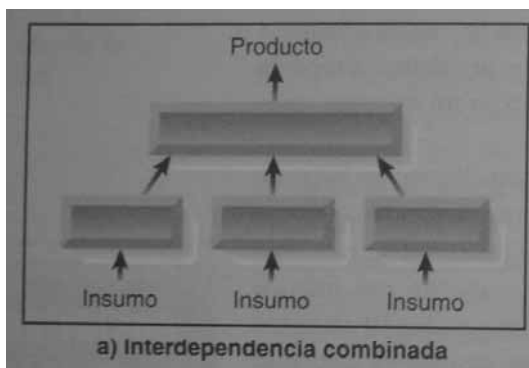


Juan Pablo Sucre Reyes



#### 4.1 Integración por medio de distintos tipos de interdependencia

- a) Interdependencia combinada: Los individuos de una unidad o entre unidades comparten escasa información o recursos para desempeñar sus tareas.
- Aunque contribuyen a las metas generales, cada área se especializa en su tarea.



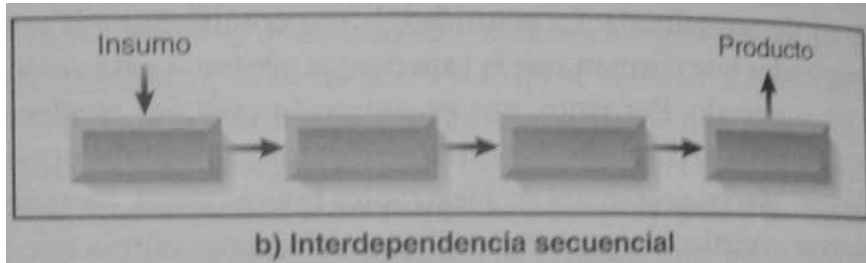
Juan Pablo Sucre Reyes



#### 4.1 Integración por medio de distintos tipos de interdependencia

b) Interdependencia secuencial: Implica un flujo ordenado, paso por paso, de información, tareas y recursos de un individuo o equipo a otro dentro de la misma unidad o de unidad a otra.

- Esta coordinación requiere de una programación minuciosa de E/S.

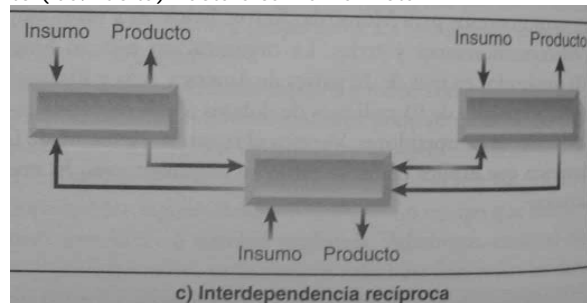


Juan Pablo Sucre Reyes



#### 4.1 Integración por medio de distintos tipos de interdependencia

b) Interdependencia recíproca: Es necesario que cada individuo y unidad trabajen con todos los demás individuos y unidades, que la información y recursos fluyen libremente (ida/vuelta) hasta alcanzar la meta.



Juan Pablo Sucre Reyes



**GRACIAS POR SU ATENCIÓN.....**



Juan Pablo Sucre Reyes