


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



The first photograph shows a man and a woman walking past a building with a sign that reads 'PROPIEDAD'. The second photograph shows a man sitting at a table with papers, talking to two women who are standing and looking at the papers.

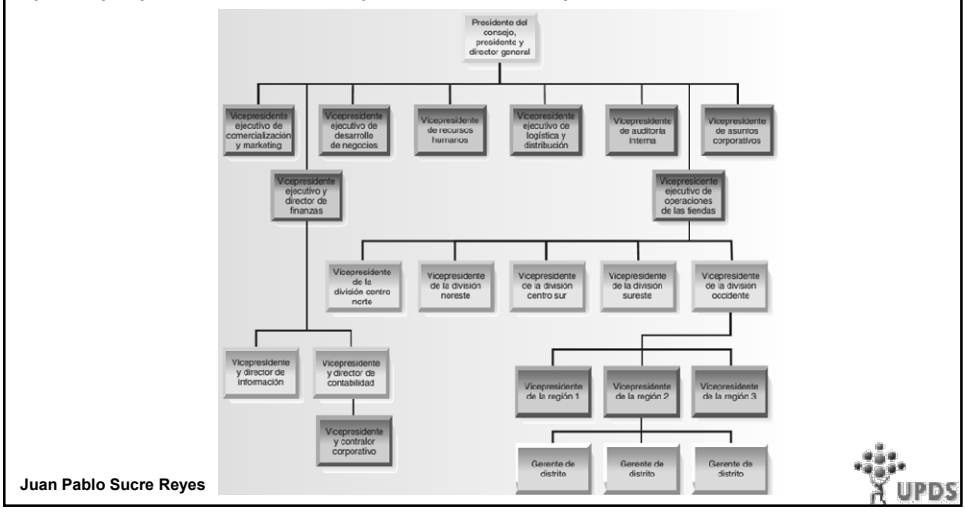
Juan Pablo Sucre Reyes



The UPDS logo is located in the bottom right corner of the slide.

1. Fundamentos de organización

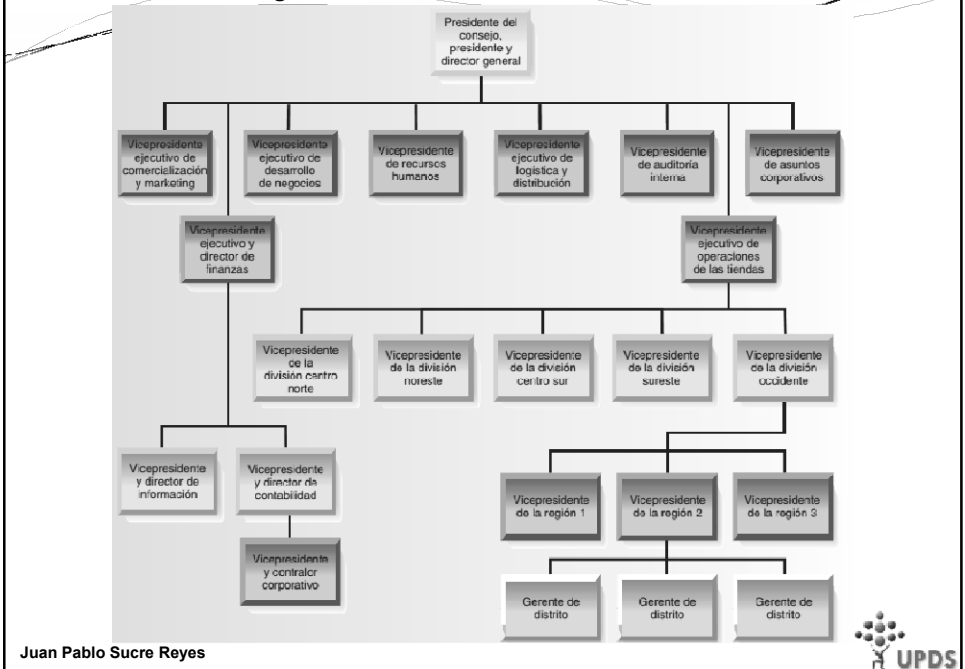
- Organización descrita a menudo a partir del organigrama (diagrama que ilustra las líneas de dependencia que existen entre las unidades y las personas /esqueleto).
- Un organigrama transmite 4 tipos de información: a) Unidades (cuadros); b) Trabajos desempeñados (título del cuadro), c) Relaciones de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

UPDS

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

UPDS

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

UPDS

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

UPDS

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



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



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.

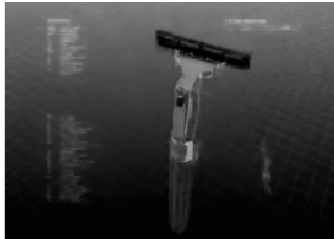
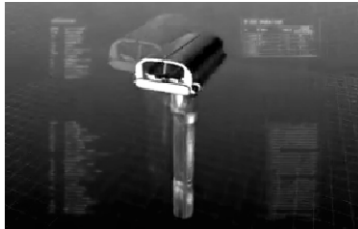


Juan Pablo Sucre Reyes



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.

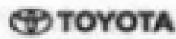
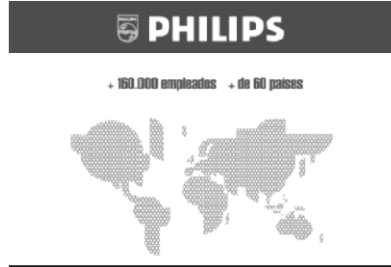


Juan Pablo Sucre Reyes



3. 4 Diseño geográfico

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



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.

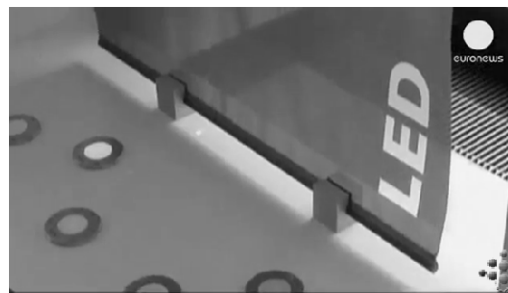


Juan Pablo Sucre Reyes



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

UPDS

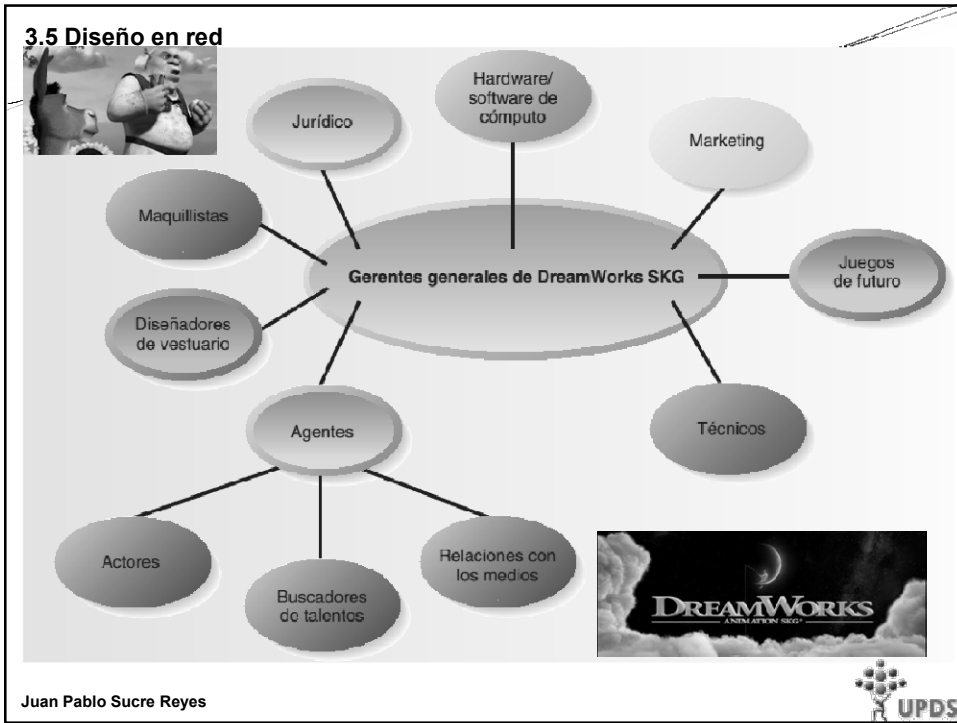
3.5 Diseño en red

- 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

UPDS



3.5 Diseño en red

- Beneficios potenciales: Reunir conocimientos y habilidades de otros para crear valor; equipos multidisciplinarios; 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.

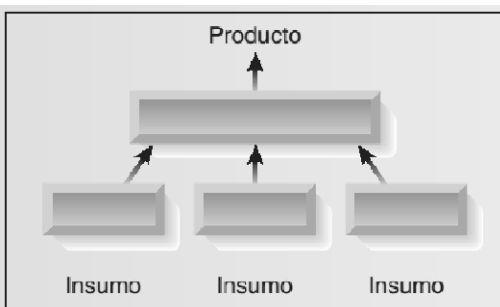


Juan Pablo Sucre Reyes



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.



a) Interdependencia combinada



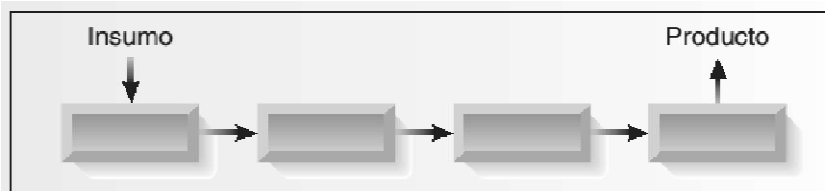
Juan Pablo Sucre Reyes



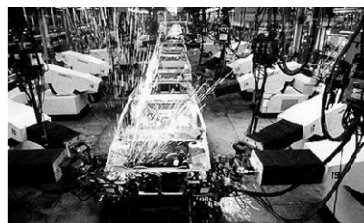
4.1 Integración por medio de distintos tipos de interdependencia

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.



b) Interdependencia secuencial

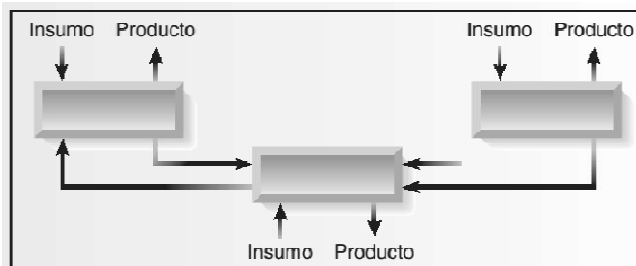


Juan Pablo Sucre Reyes



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.



c) Interdependencia recíproca



Juan Pablo Sucre Reyes



GRACIAS POR SU ATENCIÓN.....



Juan Pablo Sucre Reyes