

Organización de Empresas

Semana 2

ORGANIZACIÓN

**ORGANIZACIÓN
DE LOS PROCESOS** Procesos
de Trabajo

- Secuencia
- Localización
- DOP - DAP
- IDEF0 - IDEF3
- Otros

**ORGANIZACIÓN
ESTRUCTURAL** Estructura
Organizacional

- División del
trabajo
- Coordinación
- Organigrama

Organización Estructural

- Reparte las tareas de una empresa entre sus diversas secciones, agrupa actividades, crea puestos de trabajo. Define reglas de cooperación entre secciones.

Organización de los Procesos

Proceso. Es un conjunto de actividades que recibe uno o más insumos y se constituye en parte de la secuencia de crear un producto de valor para el cliente.

Un proceso implica una secuencia de actividades en función del tiempo

Organización de los Procesos

La organización de los procesos se ocupa de la sucesión espacial y temporal de actividades, medios de elaboración, recursos humanos y la información en el cumplimiento de los objetivos del trabajo.

Objetivos de la Organización de los Procesos

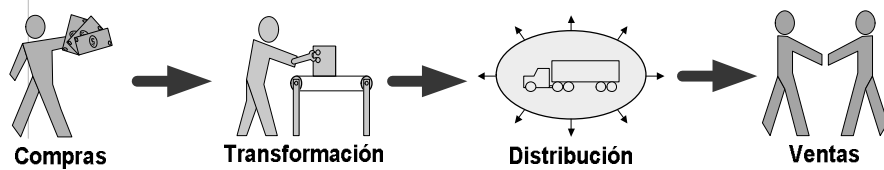
- Desarrollar, de acuerdo a las fechas establecidas, la realización del producto o servicio.
- Minimizar la utilización de recursos y obtener un resultado óptimo en términos económicos.

Procesos básicos en el Sistema Empresarial

- Compras
- Transformación
- Distribución
- Ventas

Procesos

PROCESOS EN LA EMPRESA



Procesos del sistema empresarial

a. Compras. Actividad de compra, aseguramiento y disponibilidad de la materia prima, componentes, equipos y materiales que serán utilizados en los procesos de la organización.

Incluye la solicitud de precios e información para las adquisiciones.

Procesos del sistema empresarial

b. Transformación/Manufactura.

Actividad consistente en elaborar el producto, desde que es materia prima hasta el empaque final. Además incluye el mantenimiento del sistema productivo y el diseño de la fabricación de nuevos productos.

Procesos del sistema empresarial

c. Distribución

Asegura el correcto suministro de los productos hacia los clientes.

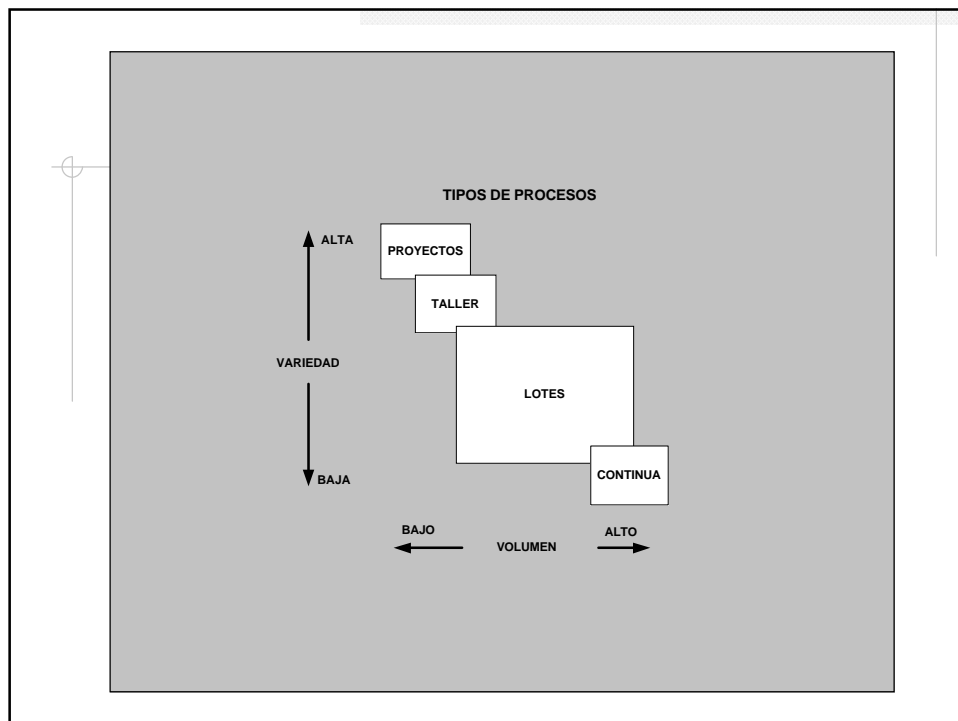
El término logística se aplica a las compras, el almacenamiento y la distribución.

Procesos del sistema empresarial

d. Ventas. Actividad que implica vender el producto o el servicio a los clientes.

Procesos según volumen y variedad del producto

- ◆ Proyectos.
- ◆ Talleres
- ◆ Lotes
- ◆ Continuo.



Creación de puestos de trabajo

Puesto

- ◆ Conjunto de actividades que realiza una persona bajo ciertas condiciones y responsabilidades, en concordancia con sus aptitudes físicas o intelectuales.



Creación de puestos de trabajo

Tareas

- ◆ Son aquellas actividades que deben realizar las personas en su puesto de trabajo para cumplir los objetivos del mismo.
- ◆ Por ejemplo, el puesto de "oficinista" puede comprender en forma funcional las tareas de escribir a máquina, archivar documentos, procesar solicitudes y recibir a los visitantes.

Creación de puestos de trabajo

Objetivos:

- wIdentificar y satisfacer las necesidades de la empresa.
- wIdentificar y satisfacer las necesidades de las personas dentro de la empresa.
- wContribuir a la eficiencia de las personas, de los equipos de trabajo y de la organización en general (orientado al cliente).

Pasos para el diseño de un puesto de trabajo

- Determinar los objetivos del puesto.
- Determinar las tareas que comprende el puesto.
- Determinar los requisitos del puesto (conocimientos, instrucción, experiencia).
- Proporcionar información detallada sobre la forma en que se deben llevar a cabo las tareas (métodos de trabajo).
- Definir las condiciones ambientales bajo las cuales se realizan las tareas.
- Determinar qué tipo de comportamiento debe seguir el personal para desempeñar eficazmente las funciones de su cargo.

Análisis de tareas

- Consiste en la división de una tarea principal en tareas menores, hasta obtener tareas elementales.
- En el caso de que se trate de un análisis de tareas en una organización existente, éste incluye un diagnóstico que evalúa su cumplimiento en las condiciones actuales.

Síntesis de tareas

- Es la continuación del análisis de tareas, donde partiendo de las tareas elementales se evalúa la cantidad de horas-hombre necesitadas en cada una de ellas, para la posterior conformación de los diferentes puestos de trabajo.
- El objetivo de la síntesis de tareas es crear una estructura organizacional.

Estructura y diseño organizacional

El diseño organizacional reparte las tareas de una empresa entre sus secciones y reglamenta la cooperación entre éstas, generando la estructura de una organización.

Estructura y diseño organizacional

La estructura de una organización es el resultado de la división del trabajo principal en diferentes tareas, coordinándolas entre sí y estableciendo un orden.

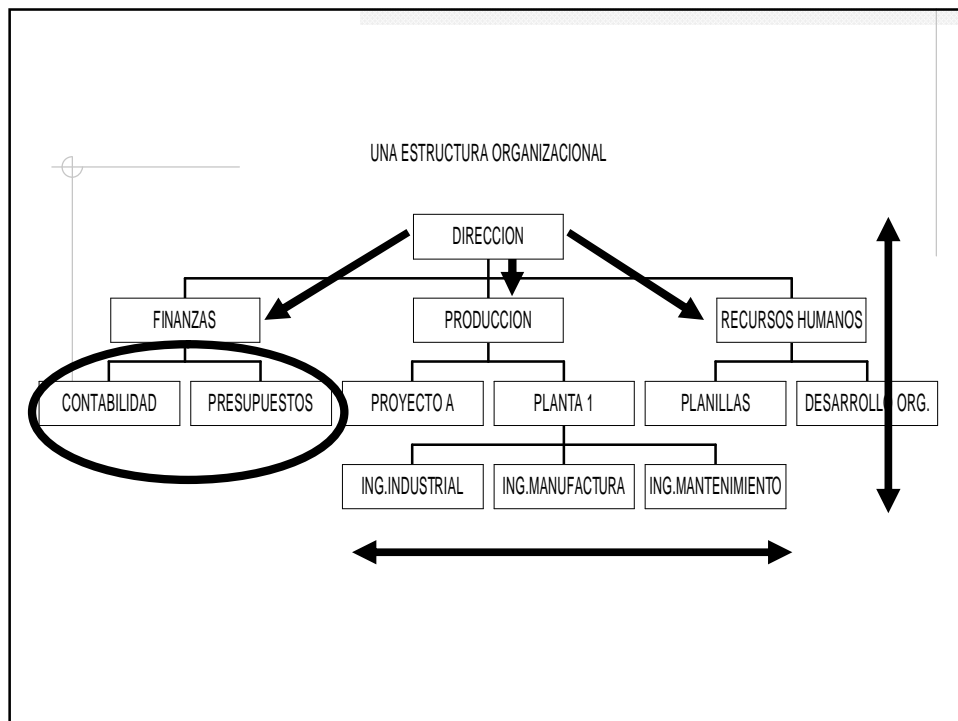
Principios en el diseño estructural de una organización

1. Principio de definición de objetivos: Los objetivos de la organización deben ser establecidos antes de que la estructura organizacional sea desarrollada.
2. Principio escalar: La autoridad, responsabilidad y la toma de decisiones fluyen a través de una jerarquía de relación formal, desde el tope hasta los niveles más bajos.
3. Principio de unidad de mando: Un subordinado no debe responder a más de un supervisor sobre un aspecto particular del trabajo.
4. Principio de delegación: El proceso por el cual la autoridad es transferida a los subordinados debe ser considerado en la estructura.

5. Principio de influencia y poder: Influencia es la habilidad de controlar a otros por sugestión o el ejemplo. Poder es la habilidad de controlar el comportamiento de otros mediante el ejercicio de la autoridad basada en factores coercitivos.
6. Principio de especialización de tareas en el diseño del trabajo: Los puestos deben agruparse por especialidades.
7. Principio de definición de estructuras temporales: La organización formal es desarrollada comprendiendo que varios grupos temporales no mostrados en la estructura principal, serán necesarios.

ORGANIGRAMA

- ◆ Representación esquemática de la estructura de una organización, que identifica relaciones entre sus divisiones y rutas de comunicación.
- ◆ Provee una base para presupuestos, control de costos, programación y localización de recursos.
- ◆ No detalla funciones, ni como las personas se relacionan a esas funciones. No especifica las variaciones en niveles de autoridad, influencia y responsabilidad.
- ◆ No muestra la estructura informal.



Tipos de Estructuras Organizacionales

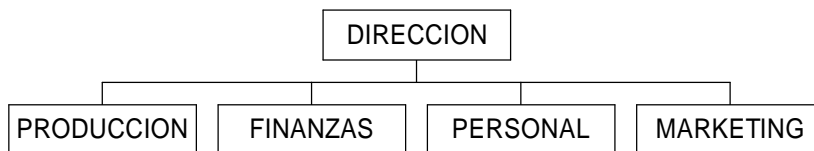
- **Organización funcional**
- **Organización según resultados:**
Productos , Proyectos, Mercado, Geográfica
- **Organización combinada:**
Híbrida, Matricial
- **Organización moderna:**
Virtual, Federal, Equipos autodirigidos.

Organización Funcional

- Forma de organización en la que las personas que se dedican a una actividad funcional se agrupan en una unidad.
- Muy difundida.
- **Ventajas:** Facilita la supervisión, simplifica la capacitación favorece la especialización técnica, permite la reducción de duplicidad de funciones.
- **Desventajas:** En empresas grandes dificulta tomar decisiones rápidamente, dificulta asignar responsabilidades.

Organización Funcional

ORGANIZACION EN UNA EMPRESA INDUSTRIAL



Organización por Producto

- Reúne en una unidad de trabajo a todos los que participan en la producción y comercialización de un producto o grupo de productos. A veces se le denomina división.
- Típica de empresas grandes.
- Ventajas: Fomenta la iniciativa y autonomía. Clara autoridad y responsabilidad de cada gerente con su producto.
- Desventaja: Puede existir duplicidad de funciones entre las diferentes divisiones.

Organización por Producto

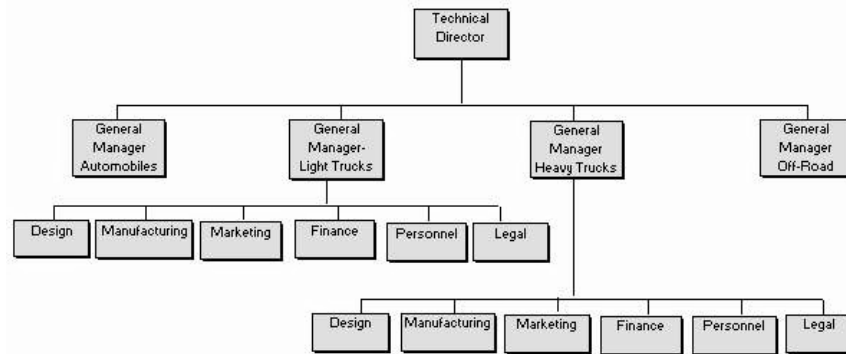


Figura 3.2 - Ejemplo de una organización por producto

Fuente: Bennett, F. Lawrence. *The Management of Engineering*. 1996. John Wiley & Sons, Inc., Nueva York.

Organización por Proyecto

- ◆ Reúne en una unidad de trabajo a todos los que participan en el desarrollo de un proyecto.
- ◆ Ventajas: Énfasis en en el proyecto.
- ◆ Desventajas: Período de vida limitado.

Organización por Proyecto

- ◆ Cada proyecto es independiente.
- ◆ La principal ventaja de este tipo de organización reside en el énfasis en el proyecto.
- ◆ Las desventajas señalan una posible duplicación de costos, esfuerzo, recursos y procesamiento de información.
- ◆ La estructura es muy similar a una por producto, con la diferencia que las organizaciones por proyecto tienen un período de vida limitado.

Organización por Proyecto

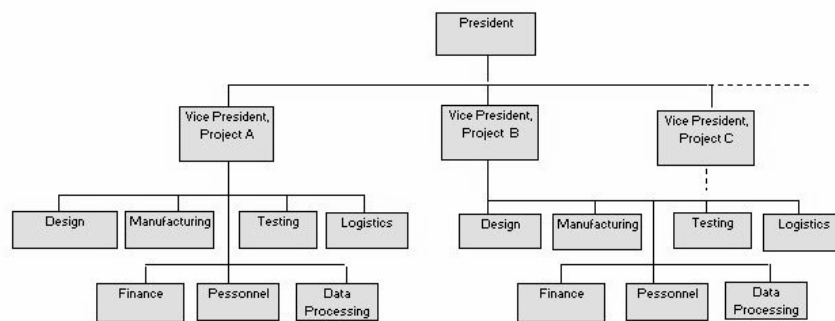


Figura 3.3 - Ejemplo de una organización por proyecto

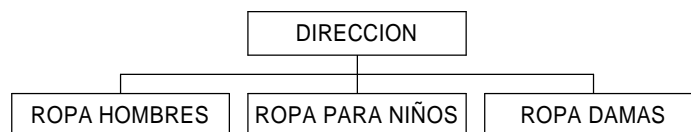
Fuente: Bennett, F. Lawrence. *The Management of Engineering*. 1996. John Wiley & Sons, Inc., Nueva York.

Organización por Mercado

- ◆ Reúne en una unidad de trabajo a todos los que participan en la producción y comercialización de un producto o grupo de productos según el mercado al cual se dirigen.

Organización por Mercado

ESTRUCTURA SEGUN MERCADO

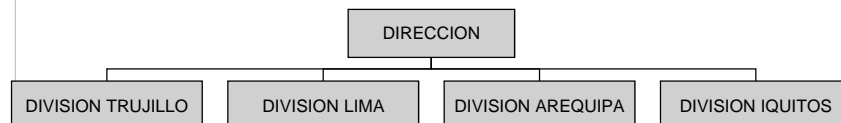


Organización Geográfica

- ◆ Reúne en una unidad de trabajo a todos los que participan en la producción y comercialización de un producto o grupo de productos dirigidos a una región geográfica.
- ◆ Típica de empresas grandes.

Departamentalización Geográfica

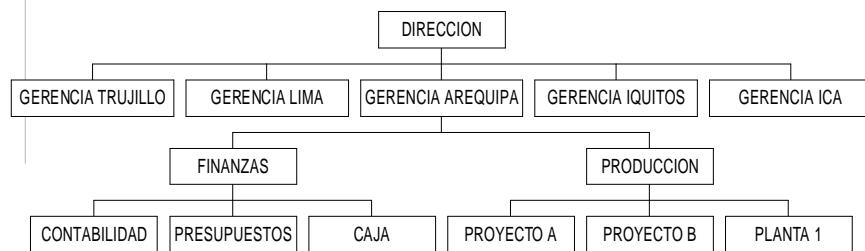
ESTRUCTURA GEOGRAFICA



Organización híbrida o múltiple

- Cuenta con más de un tipo de estructura al mismo tiempo. Combina patrones funcionales y de resultados.

ESTRUCTURA HIBRIDA O COMBINADA



Organización Matricial

- ◆ Cuenta con dos tipos de estructura al mismo tiempo.
- Combina patrones **funcionales y de resultados** en una estructura en forma de matriz.
- ◆ En muchos casos combina las características de la organización funcional (énfasis en la especialización) y las de la organización por proyectos (orientada a los objetivos del proyecto). La organización de matriz es más utilizada en proyectos técnicos.
- ◆ Ventajas: Orientación hacia resultados finales. Genera identificación profesional, optimiza recursos de la organización.
- ◆ Desventajas: Conflicto de autoridad, falta de unidad de mando, estructura organizacional complicada.

Organización matricial

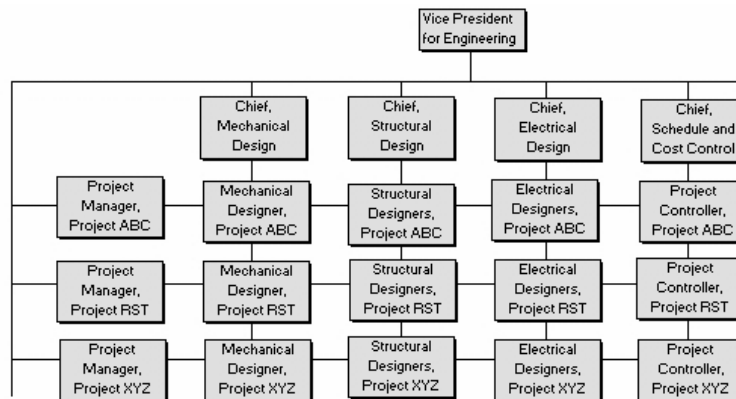


Figura 3.4 - Ejemplo de una organización tipo matriz

Fuente: Bennett, F. Lawrence. *The Management of Engineering*. 1996. John Wiley & Sons, Inc., Nueva York.

ORGANIZACIÓN VIRTUAL

- ◆ Un determinado tipo de organización en la que la mayor parte del trabajo se hace mediante contratación externa. Este tipo de organización se concentra en las actividades que mejor realiza dejando que otras organizaciones hagan el resto de actividades.

ORGANIZACIÓN FEDERAL

- ◆ Es una extensión de la estructura basada en el producto. Se caracteriza por tener una pequeña organización central que proporciona liderazgo y planificación global, así como un conjunto de subsidiarias afiliadas.
- ◆ La organización ejerce estrecho control financiero sobre las subsidiarias pero estas poseen amplia libertad y flexibilidad para dirigir el negocio.

ORGANIZACIÓN INFORMAL

◆ El organigrama de una empresa nos muestra la estructura formal de una organización, donde las relaciones de dependencia y jerarquía pueden estar muy bien definidas. Sin embargo, llevar a la práctica esta organización hace aparecer nuevas relaciones entre sus miembros, las cuales son el origen de la organización informal.

ORGANIZACIÓN INFORMAL

Se define como organización informal la que emerge espontánea y naturalmente entre las personas que ocupan posiciones dentro de la organización formal, a partir de las relaciones que se establecen entre sí. Se forman a partir de las relaciones de amistad o de la aparición de asociaciones entre sus miembros que no figuran en el organigrama o en cualquier otro documento de la organización.

ORGANIZACIÓN INFORMAL

Los grupos informales definen sus reglas de comportamiento, sus formas de recompensa o sanciones sociales, sus objetivos, su escala de valores, sus creencias y expectativas, y cada participante va asimilándolas e integrándolas en sus actitudes y comportamientos. Estos grupos pueden ejercer influencia en la organización formal.