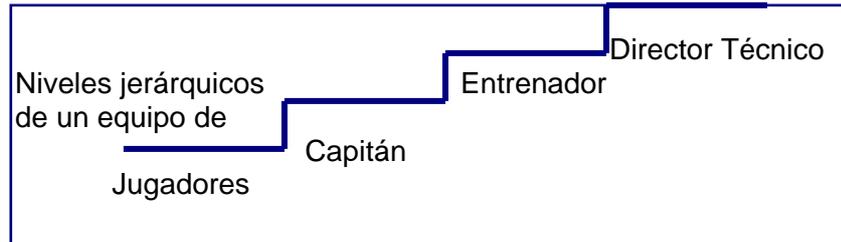
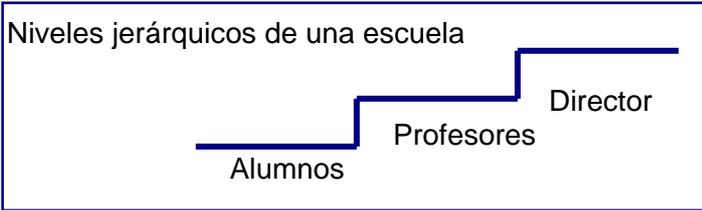


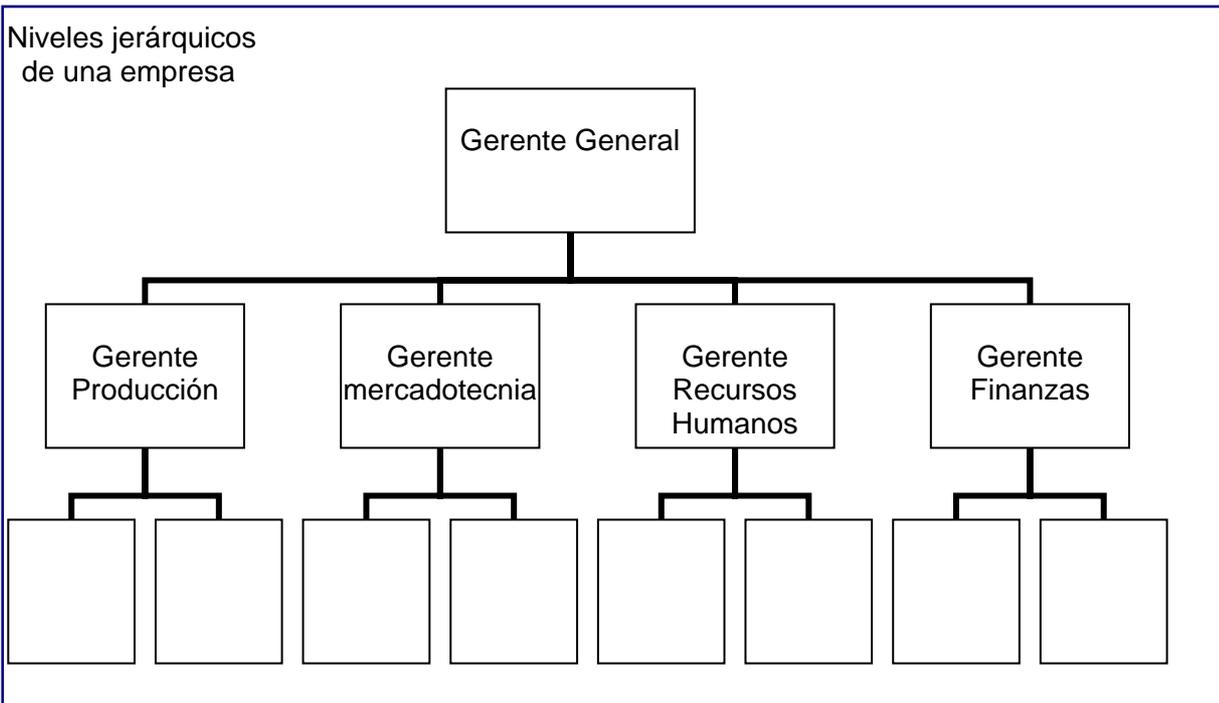
## UNIDAD 3 LA ORGANIZACIÓN FORMAL

### ESTRUCTURA ORGANIZATIVA:

LOS ORGANOS y LAS FUNCIONES DE LOS NIVELES JERÁRQUICOS Ejemplos:



### La Organización Estructural

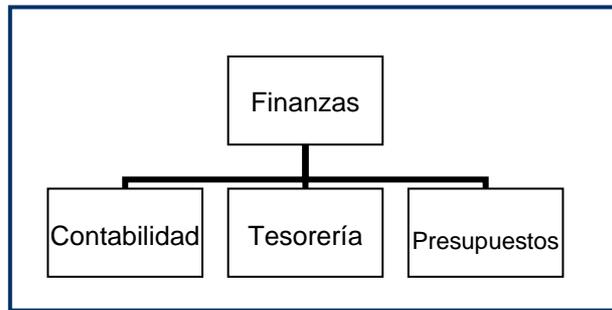


### CONCEPTO DE DEPARTAMENTALIZACIÓN.

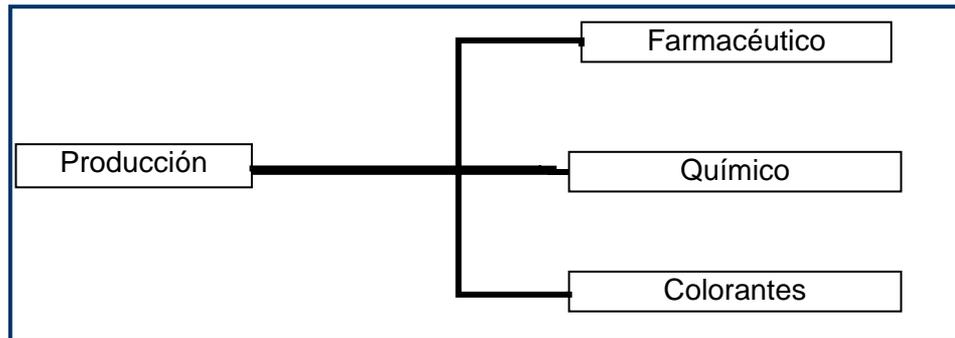
### CRITERIOS DE ASIGNACIÓN Y RELACIONES ENTRE ACTIVIDADES Y CARGOS

Criterios de departamentalización: Por funciones, por producto, por región y por cliente, por proceso productivo.

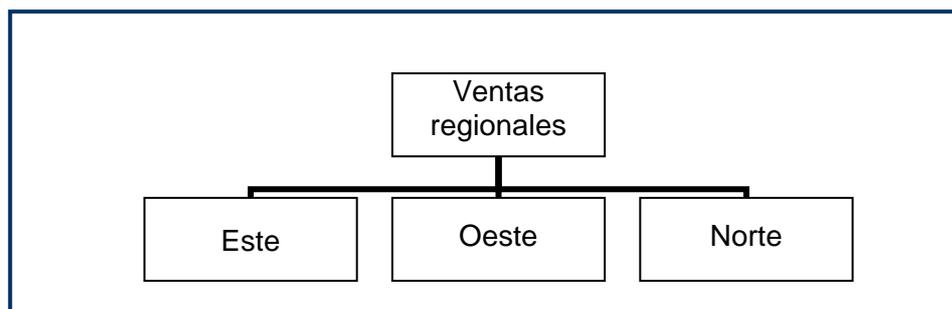
- Por funciones:



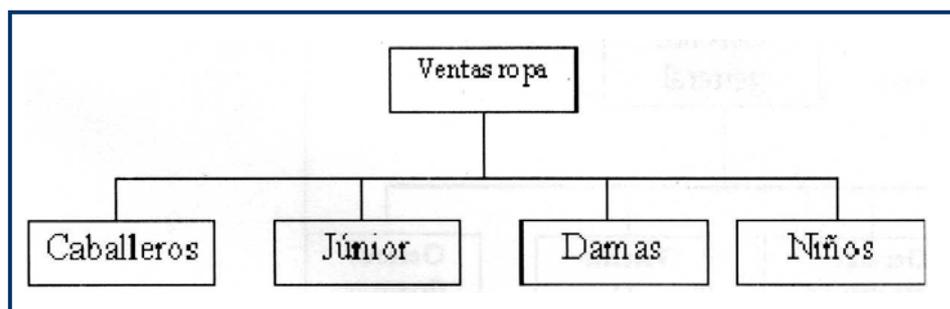
- Por productos:



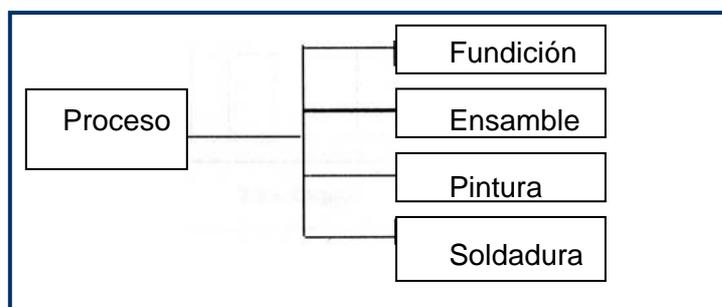
- Por regiones:



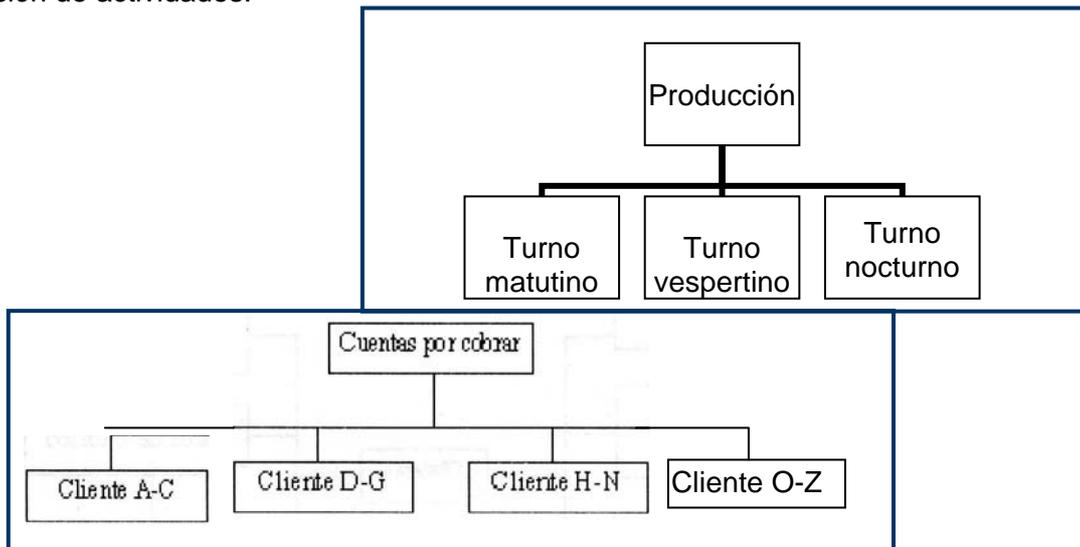
- Por cliente:



- Matricial:



- Asignación de actividades:



**Semejanza u homogeneidad:** Por ejemplo: la actividad de Capacitación podrá asignarse a Personal.

**Por máximo uso:** Por ej. Si ventas es la que más usa los vehículos, deberá asignarse la Unidad de Transporte.

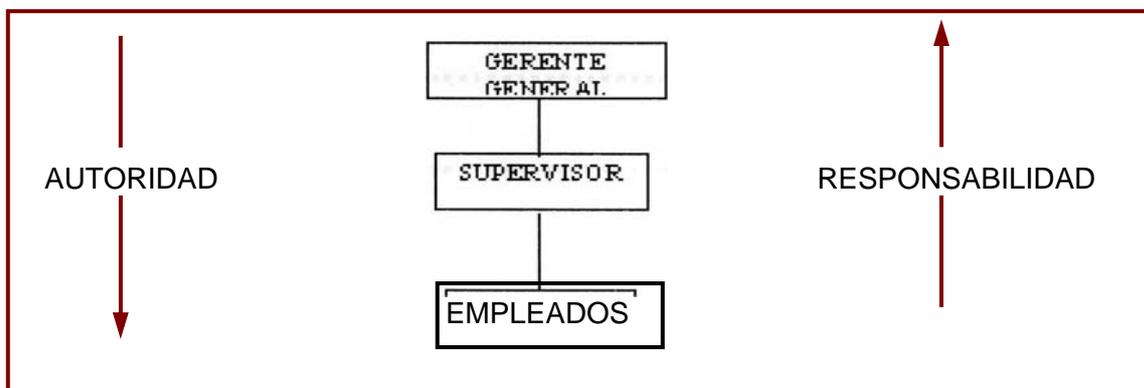
**Oposición de intereses:** Cuando hay una unidad creada para controlar a otra, no deberá asignársele la función a quien debe controlar.

**Por coordinación:** Se trata de unidades que no sean realmente homogéneas, pero por necesitar de coordinar su funcionamiento, pueden ser asignadas a una unidad.

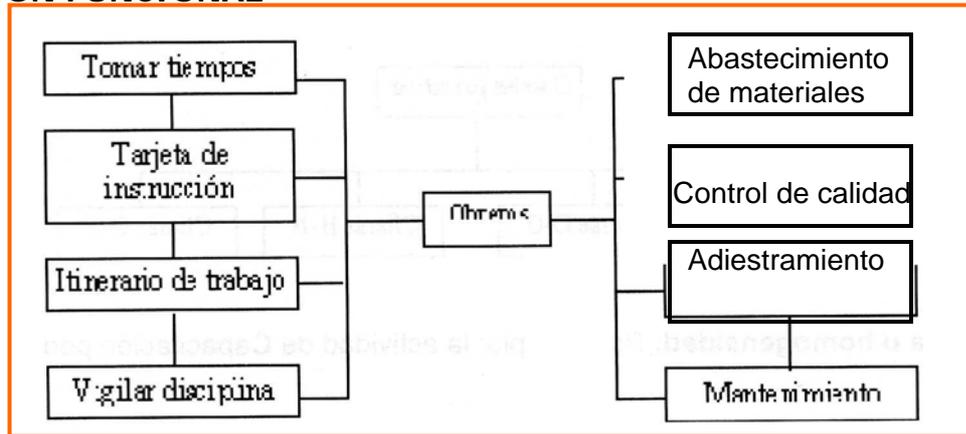
**Por interés del superior jerárquico:** Ej. Marketing, que debería asignarse a Ventas, pero un Jefe superior puede reclamar para sí aquella actividad para seguir de cerca la aplicación de una campaña de promoción.

### ORGANIZACIÓN LINEAL, FUNCIONAL, LINEO-FUNCIONAL, LINEA-STAFF, COMISIONAL.

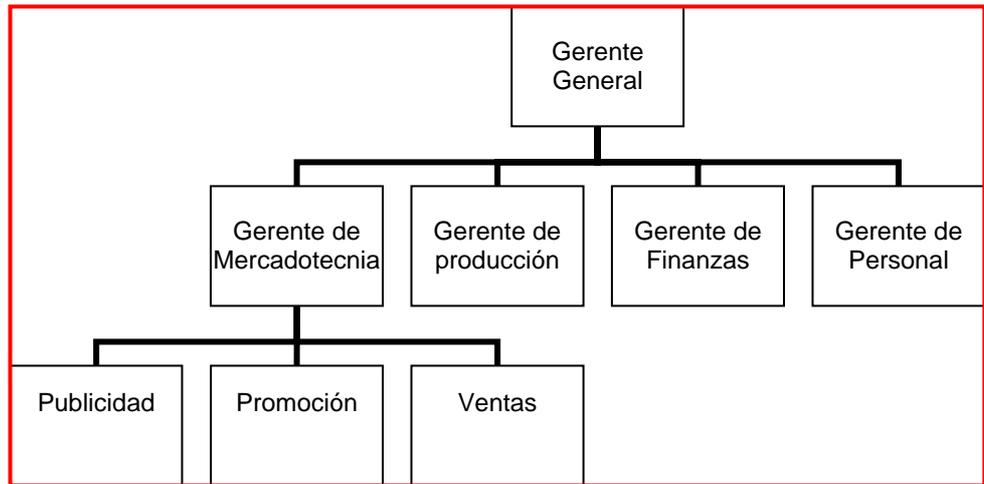
#### CARACTERÍSTICAS DE LA ORGANIZACIÓN LINEAL:



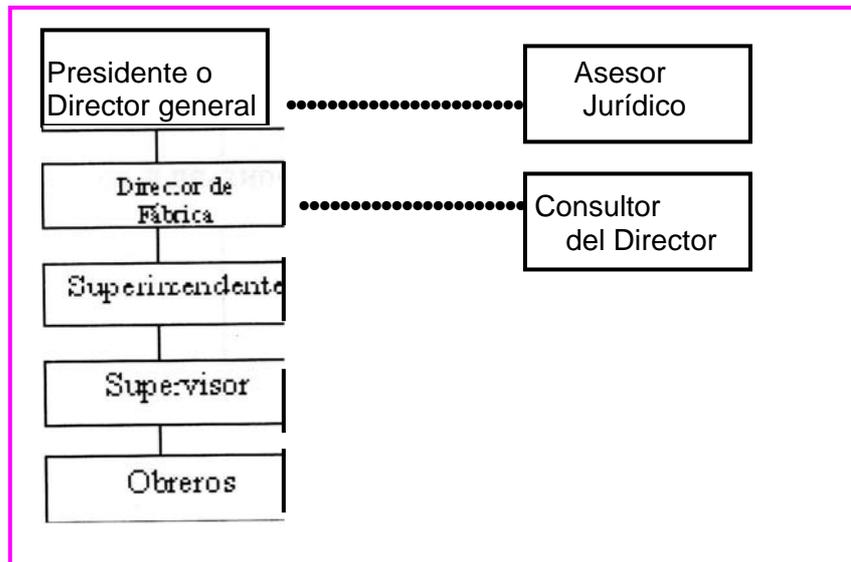
**ORGANIZACIÓN FUNCIONAL**



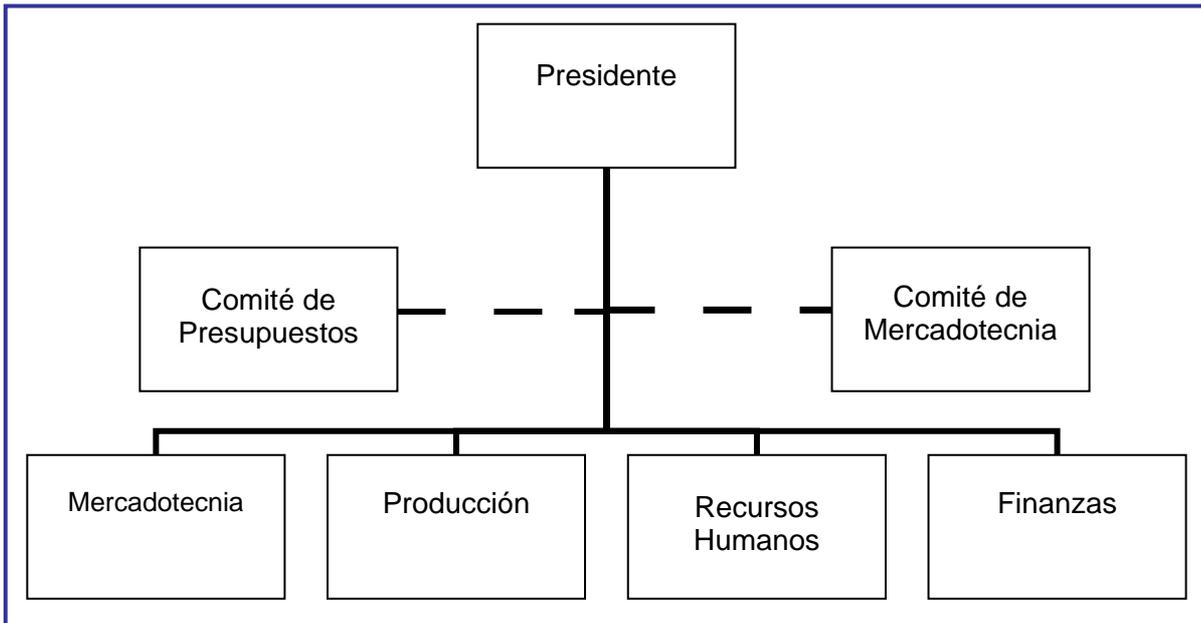
**ORGANIZACIÓN LINEO-FUNCIONAL**



**ORGANIZACIÓN LÍNEA- STAFF**



## LA ORGANIZACIÓN COMISIONAL



### AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD.

#### FUENTES DE AUTORIDAD, DELEGACIÓN, PRINCIPIOS, DIFICULTADES.

La definición de delegación es dar de una persona a otra la jurisdicción que tiene por su oficio para que haga unas tareas o conferirle su representación. Otra posible dirección sería el proceso que nos permite conferir a un colaborador el encargo de realizar una tarea, concediéndole la autoridad y libertad necesarias, pero conservando siempre la responsabilidad final por el resultado.

La delegación implica al mismo tiempo la obligación de rendición de cuentas al superior de las tareas que han sido delegadas.

Si bien siempre es posible delegar autoridad, la responsabilidad es indelegable. Cuando el Consejo de Administración le fija al Gerente cierta cantidad de producción y ese objetivo no se cumple, el responsable es el Gerente, quien deberá darle al Consejo las razones y explicaciones del caso. Podrá decir que no se pudo alcanzar esa meta porque Pedro operó mal una máquina y la inutilizó durante un par de semanas. Esta explicación de las causas del fracaso podrá o no ser aceptada por el Consejo, pero es el Gerente el que está respondiendo por Pedro, ya que, dentro de la empresa, él tiene toda la responsabilidad por el proceso de delegación.

### RELACIONES ENTRE UNIDAD DE LÍNEA, STAFF y DE SERVICIO

**a. Relaciones Jerárquicas.** Son las que se dan o median entre un jefe y sus subordinados

**. Características.** La característica principal es la autoridad ejercida por el jefe sobre sus dependientes directos, se desarrolla mediante el mando, el poder disciplinario, emisión y transmisión de órdenes mediante el control; este tipo de relación es la más sencilla de todas.

**a. Relaciones Consultivas.** Son las que se dan entre una persona o entidad, o un departamento y otro que no posee autoridad sobre aquella o aquellos ni tampoco poder de decisión desarrollándose dicha relación con el fin de suministrar asistencia, consejos y opiniones especializadas.

Ejemplo: Jefe de Unidad Operativa y un especialista externo o interno a la empresa.

**b. Relaciones Funcionales.** Son las que se dan entre un puesto de trabajo y otro que no dependen jerárquicamente de él.

**c. Relaciones Auxiliares.** Son las que se dan entre una persona o unidad que ofrece la ejecución de los trabajadores del sistema especializado (mecanografía, computación, secretaria, traducción, etc.) Ejemplo: Asesoría Legal, Unidad de Staff, Autoridad Legal o Netamente Legal

**d. Relaciones de Conexión.** Se dan cuando dos o más órganos, unidades o personas entran en relación mutua para examinar y resolver por acuerdo problemas (que producen demoras en las

entregas de productos) de interés común, no es una relación funcional ni consultiva es de colaboración.

Ejemplo: Relación entre el Jefe de Contabilidad y el Jefe de Computación para resolver las prioridades del primero.

**e. Relaciones de Colaboración.** Se refieren a todos aquellos contactos que se producen necesariamente entre órganos, unidades y personas al margen de las relaciones anteriores para la ejecución del trabajo y resguardando los procedimientos formalmente establecidos.

## **LAS COMISIONES O COMITÉ COMO INSTRUMENTO ORGANIZACIONAL.**

La comisión es un grupo de personas a quienes, como tal, se les asigna una o diversas funciones o cometidos. Actúa solamente como grupo. Puede recibir distintos nombres: comisión, comité, junta, equipo, etc.

Se trata de un instrumento organizacional, con una pluralidad de personas, con diversas tareas o funciones, con iguales o distintos niveles de jerarquía. Las comisiones pueden ser permanentes o transitorias.

Promueven la interdisciplinariedad de las resoluciones que se tomen, gracias a la coordinación y cooperación.

## **EL ORGANIGRAMA Y SU FUNCIÓN EN LA ORGANIZACIÓN. EXPLICITACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN**

Hay dos medios por el que podemos conocer una organización:

1-Organigramas

2- Manuales de organización

**Organigramas:** *Es la representación gráfica de la estructura de una organización.*

Permite visualizar las *unidades*, las *relaciones* que se dan entre las unidades, las características de la organización y las *funciones* y *actividades* asignadas a cada unidad, así como los *niveles de autoridad* y *responsabilidad* que existen. *Es un instrumento muy importante utilizado para el análisis estructural.* Aunque debemos reconocer que lo dicen todo lo que es la organización.

**Reglas para el diseño:** Pese a que no hay reglas obligatorias de cómo diseñar una organización se siguen una serie de criterios.

Las unidades se representan con *rectángulos de igual tamaño*, colocados en forma apaisada, sea cual sea el nivel de jerarquía que ésta ocupe.

*Dentro del rectángulo debe anotarse la denominación de la unidad o función que cumple.*

## **VENTAS**

Las unidades de un mismo nivel jerárquico deben ubicarse en la misma línea. Se recomienda registrar a la izquierda de cada representación el nombre del nivel, separándolos con una línea punteada.

*Representación de las relaciones*

**Relación Lineal o de Mando:** Se representa con una línea recta, continua que sale de la mitad inferior del superior e ingresa por la mitad superior del subordinado

**Relación de Asesoría:** Se representa mediante una línea horizontal continua, que sale de la línea de mando e ingresa en la mitad lateral de la unidad asesora.

**Relación Funcional:** Se representan con una línea recta punteada, oblicua, desde el punto medio inferior hasta el punto medio superior de dos órganos que tengan relación técnica.

**Relación de coordinación:** Se representa con una línea punteada que une a unidades para coordinar las actividades en que intervienen varias áreas de especialización, sin que signifiquen relaciones de subordinación. La mayor parte de las veces se realizan a través de comités. Cuando esta relación se produce entre unidades del mismo nivel, lo que prima es el conocimiento y cuando se realiza con el Superior, lo que primará será la autoridad.

Producción Comercialización Finanzas

## **EL MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES. ELABORACIÓN Y PRESENTACIÓN. IMPORTANCIA EN EL DESARROLLO DE LA ORGANIZACIÓN.**

Un manual es una recopilación que contiene la esencia de algo, en este caso la esencia de la Organización. Es un instrumento útil, ya que a través de ella cada individuo sabe lo que se espera de él, las funciones actividades que tiene a su cargo, la autoridad que le delegaron y las responsabilidades que se le exigirán.

**Un manual contiene:** los cometidos, las responsabilidades, de quien depende y a quien supervisa.

**Ventajas:** establece claramente la División del Trabajo y la manera de hacer las cosas; quienes adiestran, quien o a quien asisten, normaliza procedimientos y normalizan la terminología-

**Desventaja:** se podría decir que a veces actúa como limite, ya que el funcionario solo hará lo que le exija el manual, otras veces no son claros y como inconveniente, al ser el reflejo de la organización y esta está en permanente cambio, hay que estar adaptándose constantemente.

BIBLIOGRAFÍA: - Estructura Organizativa: Miguel Penengo - Mario Vila. Editorial Técnica.