

Organización y administración de servicios

Clase 2 - 18/09/2021

Unidad I. Organización y el proceso de organización

I.6 División del trabajo

Consiste en la clasificación y delimitación de las actividades con el fin de realizar una función con la mayor precisión, eficiencia y el mínimo esfuerzo, mediante la especialización y perfeccionamiento del trabajo. Para dividir el trabajo es necesario aplicar una secuencia que comprende la departamentalización y la descripción de funciones.

I.6.1 Departamentalización

La departamentalización se logra mediante una división orgánica que permite a la empresa desempeñar con eficiencia sus diversas actividades. A la división y agrupamiento de las funciones y actividades en unidades específicas, con base en su similitud, se le conoce con el nombre de departamentalización.

Unidad I. Organización y el proceso de organización

1.6.1 Departamentalización



Secuencia de la departamentalización

Al departamentalizar es conveniente seguir las siguientes etapas:

1. Listar todas las funciones de la empresa.
2. Agrupas aquéllas que sean similares.
3. Clasificarlas de acuerdo con su importancia, es decir, establecer un orden jerárquico.
4. Definir actividades para cada una de las áreas o departamentos.
5. Determinar las relaciones de autoridad y responsabilidad entre las funciones, áreas y actividades.
6. Definir líneas de comunicación e interrelación, entre áreas y departamentos.
7. El tamaño y el tipo de organización de un departamento deberán estar de acuerdo con el tamaño y las necesidades específicas de la empresa así como de las funciones a desempeñar.

Unidad I. Organización y el proceso de organización

1.6.1 Departamentalización

Tipos de departamentalización

Dependiendo de las características y requerimientos de cada empresa, es posible utilizar diversos tipos de departamentalización. Los más usuales son:

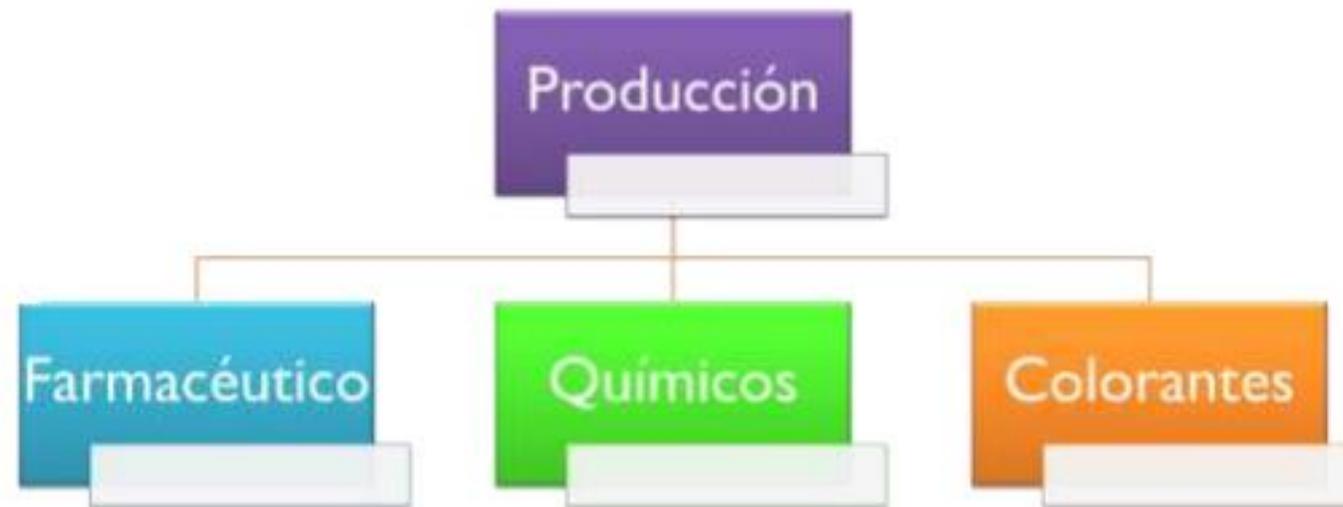
- **Funcional.** Consiste en agrupar las actividades análogas según su funcional primordial para lograr la especialización y, con ello, una mayor eficiencia del personal. Este es el tipo de organización más usual.



Unidad I. Organización y el proceso de organización

I.6.1 Departamentalización

- **Por productos.** Es recomendable en empresas que se dedican a la fabricación de diversas líneas de productos. La departamentalización se hace con base en un producto o grupo de productos relacionados entre sí.



Unidad I. Organización y el proceso de organización

I.6.1 Departamentalización

- **Geográfica o por territorios.** Usualmente se utiliza cuando las áreas de la organización realizan actividades en sectores alejados físicamente, y/o cuando el tramo de operaciones y de personal es muy extenso y está disperso en áreas grandes y diferentes. Se utiliza principalmente en el área de ventas, por ejemplo: organizar la empresa en zonas regionales.



Unidad I. Organización y el proceso de organización

I.6.1 Departamentalización

- **Cientes.** Consiste en establecer departamentos cuyo objetivo es servir a los distintos compradores o clientes. Por lo general se aplica en empresas comerciales, principalmente en tiendas de autoservicio y departamentales, aunque puede también utilizarse en organizaciones de servicio e industriales.



Unidad I. Organización y el proceso de organización

1.6.1 Departamentalización

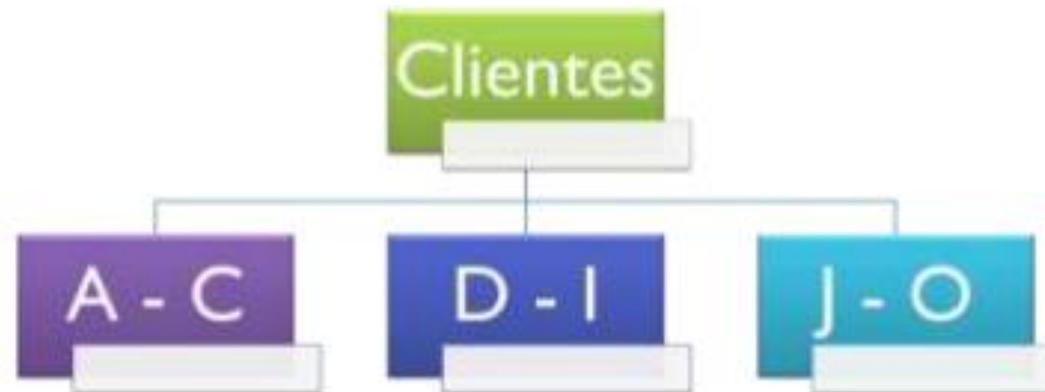
- **Por procesos o equipo.** Al fabricar un producto, cuando el proceso o el equipo es fundamental en la organización, se crean departamentos enfocados al proceso o equipo, sobre todo si reportan ventajas económicas, de eficiencia y ahorro de tiempo, ya sea por la capacidad del equipo, manejo especial del mismo o porque el proceso así lo requiera.



Unidad I. Organización y el proceso de organización

1.6.1 Departamentalización

- **Secuencia.** Se utiliza por lo general en niveles intermedios u operativos. Es conveniente cuando por razones técnicas o económicas se requiere departamentalizar por secuencias alfabéticas, numéricas o de tiempo; así, una empresa que trabaja por turnos sin interrupción, puede establecer secciones que controlen cada uno de los turnos, o, cuando se trata de áreas que manejan una gran cantidad de números y /o letras, por ejemplo un departamento de cobranzas que maneja infinidad de tarjetas de crédito, establece diversas secciones de acuerdo con la numeración de las tarjetas, o bien una institución bancaria, con los apellidos de los cuentahabientes.



Unidad I. Organización y el proceso de organización

1.6.2 Descripción de actividades

Después de haber establecido los niveles jerárquicos y departamentos de la empresa, es necesario definir con toda claridad las **labores y actividades que habrán de desarrollarse en cada una de las unidades de trabajo o puestos de los distintos departamentos**. Esta es la última etapa de la división del trabajo y consiste en la **especificación detallada de las actividades necesarias para llevar a cabo de la mejor manera un trabajo**. La descripción de funciones se realiza, primordialmente, a través de las técnicas de **análisis de puestos y de la carta de distribución del trabajo o cuadro de distribución de actividades**.

1.7 Jerarquización

La palabra jerarquía proviene del griego hierarjes (jerarca), que significa **superior y principal**; en la jerarquía eclesiástica, el término fue empleado originalmente para describir el sistema de gobierno de la Iglesia que consta de **sacerdotes escalonados en grados**. La jerarquización **es la disposición de las funciones de una organización por orden de rango, grado de importancia**.

Unidad I. Organización y el proceso de organización

1.7 Jerarquización

La jerarquización implica la definición de la **estructura de la empresa por medio del establecimiento de centros de autoridad que se relacionan entre sí**. Los niveles jerárquicos son el conjunto de órganos agrupados de acuerdo con el grado de autoridad y responsabilidad que posean. **Cuando se jerarquiza es importante considerar los siguientes lineamientos:**

1. Los ***niveles jerárquicos deben ser los mínimos e indispensables.***
2. Se debe ***definir claramente el tipo de autoridad*** (lineal, funcional y/o staff) de cada nivel.

1.7.1 Tipos de estructuras

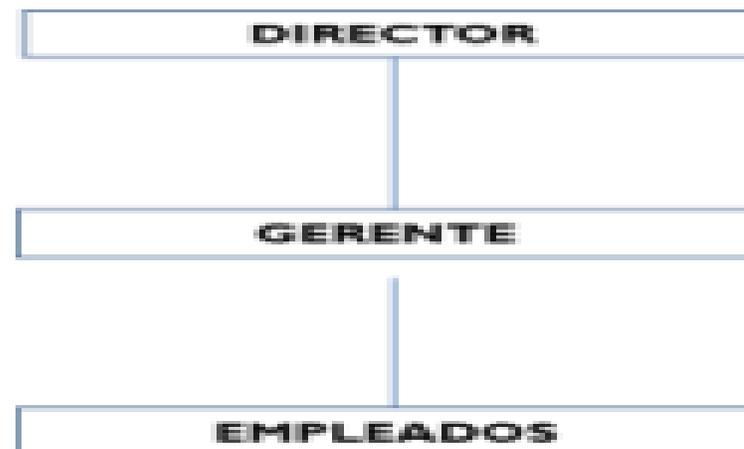
Se refiere a los distintos tipos, sistemas o modelos de estructuras organizacionales que se pueden implantar en una empresa, también se les conoce como **tipos de organización**. La estructura es la **forma de disponer los niveles jerárquicos**. La determinación de la clase de organización o estructura más adecuada, **depende de factores tales como el giro, magnitud, características, recursos, objetivos, tipo y volumen de producción de la empresa**. Los tipos de estructuras más comunes son:

Unidad I. Organización y el proceso de organización

I.7.1 Tipos de estructuras

Lineal o militar

Se caracteriza porque la autoridad se concentra en una sola persona, que toma todas las decisiones y tiene la responsabilidad básica del mando. El superior asigna y distribuye el trabajo a los subalternos, quienes a su vez se reportan a un solo jefe. Se le conoce como organización lineal o militar porque se originó en instituciones militares ya que en la actividad y la responsabilidad se transmiten íntegramente por una sola línea.



Unidad I. Organización y el proceso de organización

I.7.1 Tipos de estructuras



Ventajas:

- Rapidez en la toma de decisiones y en la ejecución de las mismas.
- Reducción de conflictos de autoridad y fugas de responsabilidad.
- Útil en pequeñas empresas.
- La disciplina es fácil de mantener.

Desventajas:

- Es rígida e inflexible.
- La organización depende de hombres clave.
- Los ejecutivos están saturados de trabajo, lo que ocasiona que no se dediquen a labores estratégicas.
- Excesiva centralización.

Unidad I. Organización y el proceso de organización

I.7.1 Tipos de estructuras

Funcional

La organización funcional es comúnmente usada por ser la más práctica. Se basa en agrupar las funciones de acuerdo a las tareas básicas que se desempeñan en la empresa; mercadotecnia, recursos humanos, finanzas, producción y sistemas.

Ventajas:

- Promueve la especialización.
- Disminuye la centralización.
- Propicia un mayor control.
- Existe una clara definición de tareas.

Desventajas:

- En empresas demasiado grandes la coordinación se dificulta

La organización funcional también es conocida como lineo – funcional, es la más usual y se utiliza en todo tipo de empresas, preferentemente en las medianas y grandes.

Unidad I. Organización y el proceso de organización

I.7.1 Tipos de estructuras



Unidad I. Organización y el proceso de organización

I.7.1 Tipos de estructuras

Staff

Este tipo de estructura surge por la necesidad de las empresas de contar con ayuda en el manejo de conocimientos por parte de especialistas capaces de proporcionar información experta y de asesoría a los departamentos de línea. Es aconsejable en las empresas medianas o grandes.

La organización *staff* carece de autoridad de línea o poder para imponer sus decisiones. La autoridad *staff* se representa por medio de líneas punteadas, mientras que la autoridad lineal se representa con línea continua.

Por lo general, este tipo de estructura no existe por sí sola, sino que aparece combinada con otros tipos.

Ventajas:

- Apoya en la toma de decisiones mediante conocimientos expertos.
- Promueve la especialización.

Unidad I. Organización y el proceso de organización

I.7.1 Tipos de estructuras



Desventajas:

- Puede originar confusiones en el caso de que los deberes y las responsabilidades de asesoría no se delimiten claramente.
- En ocasiones resulta ineficaz por la falta de autoridad para aplicar las decisiones, o por la falta de un respaldo inteligente en la aplicación de sus recomendaciones.

Comités

Consiste en asignar funciones o proyectos a un grupo de personas de la empresa que se reúnen y se comprometen para discutir y decidir en común los asuntos que se les encomiendan. Los comités generalmente **son de carácter temporal** y existen en combinación con otros tipos de estructura. Los comités más usuales son:

Unidad I. Organización y el proceso de organización

I.7.1 Tipos de estructuras



- ✚ **Directivo.** Integrado por los accionistas o alta dirección de una empresa que se encargan de los asuntos estratégicos.
- ✚ **Ejecutivo.** Es nombrado por el comité directivo, para que ejecute los acuerdos.
- ✚ **De vigilancia.** Personal de confianza que se encarga de supervisar las labores de los empleados de la empresa.
- ✚ **Consultivo.** Está formado por especialistas que por sus conocimientos o estudios emiten dictámenes sobre diversos asuntos.

Unidad I. Organización y el proceso de organización

I.7.1 Tipos de estructuras



Ventajas:

- Las propuestas son más objetivas, ya que son el resultado de la integración de varios criterios.
- La responsabilidad se comparte entre todos los que integran el comité.
- Se fundamentan y se analizan los proyectos.
- Se aprovechan los conocimientos expertos.

Desventajas:

- Lentitud en las decisiones, ya que en ocasiones los acuerdos tardan en ser deliberados.
- En ocasiones, los gerentes se desligan de su responsabilidad y la asignan al comité.

Unidad I. Organización y el proceso de organización

I.7.1 Tipos de estructuras

Multidivisional.

Este tipo de estructura es propia de grandes empresas en las que por la magnitud de sus operaciones y para lograr una mayor eficiencia, la organización se subdivide en unidades con base en productos, servicios, áreas geográficas o procesos.



Unidad I. Organización y el proceso de organización

I.7.1 Tipos de estructuras



Ventajas:

- Los directores se centran en la planeación estratégica más que en la operación del negocio.
- Facilita la evaluación del desempeño de las áreas.
- Mayor productividad en cada una de las divisiones debido a que se asignan especialistas con amplios conocimientos en cada área.

Desventajas:

- En ocasiones surgen conflictos entre las divisiones.
- Complejidad de coordinación si existen demasiadas divisiones.
- Implica más costos.

Unidad I. Organización y el proceso de organización

I.7.1 Tipos de estructuras



Matricial

Esta forma de estructura es ***propia de grandes empresas***, también se conoce como organización de matriz, de parrilla o de proyectos. Es una ***combinación de distintos tipos de organización***. Consiste en combinar la departamentalización por proyecto con las funciones. De esta manera, existe un gerente funcional a cargo de las labores inherentes al departamento, a la vez que un gerente de proyecto quien es el responsable de los resultados de los objetivos de un proyecto, en el que puede participar personal de diversos departamentos o áreas, para el caso del proyecto se reportan al gerente de proyecto, pero para sus funciones normales se reportan a los jefes de los departamentos a los que están adscritos. Se distingue de otros tipos de organización, en que se abandona el principio de la unidad de mando en favor del sistema de mando múltiple o de “dos jefes”. El ***sistema de mando múltiple*** requiere de una estructura administrativa sólida y de mecanismos especiales de apoyo basados en una modificación a los esquemas tradicionales de estructuras organizacionales.

Unidad I. Organización y el proceso de organización

I.7.1 Tipos de estructuras



Unidad I. Organización y el proceso de organización

I.7.1 Tipos de estructuras

Ventajas:

- Propicia la comunicación interdepartamental. Se comparte información y toma de decisiones conjunta acerca de los problemas y decisiones. Sirve en general a toda la empresa.
- Permite que las personas puedan cambiar de una tarea a otra, cuando sea necesario.
- Favorece el intercambio de experiencias entre especialistas para lograr una mejor calidad técnica.
- El contacto directo reemplaza estrategias tradicionales.

Desventajas:

- Puede existir fuga de responsabilidad debido a la dualidad de mando.
- Origina pugnas por el poder entre las gerencias involucradas.
- Funciona a través de reuniones lo que supone pérdidas de tiempo.
- El personal suele sentir que su jefe inmediato no aprecia directamente su experiencia y capacidad.
- Origina resistencia al cambio.
- Duplicidad de funciones.

Unidad I. Organización y el proceso de organización

I.8 Coordinación

La coordinación consiste en la **sincronización y armonización de los esfuerzos y recursos para realizar eficientemente las funciones**. No basta con que durante la primera etapa del proceso de organización se realice **la división del trabajo, es indispensable que ésta se complemente con la coordinación**, cuyo propósito es **lograr la unificación y optimización de esfuerzos y recursos**, es decir, que las funciones se desarrollen e interrelacionen con armonía. Existen distintas formas de coordinación:

1. **Informal**. Se realiza cuando las personas trabajan estrechamente.
2. **Formal jerárquica**. Las actividades se coordinan a través de la supervisión directa y de manuales y sistemas.
3. **Estandarización**. Se efectúa mediante el establecimiento y aplicación de estándares en los sistemas y requisitos que debe reunir el trabajo, el producto y/o el servicio.
4. **Cultura corporativa**. Cuando todo el personal comparte los valores, visión y objetivos de la organización existen mecanismos implícitos de coordinación y de control, ya que el compromiso hacia la organización promueve la coordinación interpersonal.

Unidad I. Organización y el proceso de organización

I.8 Coordinación

La estructura organizacional debe propiciar la adecuada sincronización de los recursos que integran la empresa, para cumplir con sus objetivos. Todas las funciones deben apoyarse completamente e integrarse, con el fin de lograr la misión de la empresa. La coordinación propia que la empresa funcione como un sistema integral en el que todas sus partes actúen oportuna y eficazmente, sin ningún antagonismo.

I.9 Centralización y descentralización

Uno de los aspectos más importantes al organizar es el referente a la centralización: o sea, el grado de control sobre la toma de decisiones, así como la responsabilidad y autoridad que se confiere a la dirección central. La decisión de dónde debe residir la responsabilidad y la autoridad depende de varios factores: tamaño y edad de la organización, capacidad y competencias del personal, tipo de actividades a descentralizar, grado y tipo de controles, grado de estandarización de los procesos de trabajo, normas y habilidades.

Unidad I. Organización y el proceso de organización

I.9 Centralización y descentralización

La centralización es el grado de concentración de autoridad y responsabilidad en la toma de decisiones. De acuerdo con el tipo de estructura, existirá mayor o menor grado de descentralización, por ejemplo, una estructura lineal posee un alto grado de centralización, mientras que en las estructuras matriciales existe un mayor grado de descentralización. Tanto la centralización como la descentralización poseen ventajas y limitaciones mismas que se enumeran a continuación:

Centralización

Ventajas:

- ✓ Facilidad de control.
- ✓ Facilidad de coordinación.
- ✓ Sistemas más simples de control.
- ✓ Rapidez en la toma de decisiones estratégicas.

Unidad I. Organización y el proceso de organización

I.9 Centralización y descentralización

Desventajas:

- Sobrecarga de trabajo en los niveles directivos.
- Dificultad de comunicación hacia los niveles jerárquicos inferiores.
- No fomenta la iniciativa.
- Lentitud de respuesta a problemas muy específicos.

La centralización es aconsejable para empresas y organizaciones pequeñas; actividades estratégicas; cuando existe dificultad para delegar a personal poco capacitado.

Unidad I. Organización y el proceso de organización

I.9 Centralización y descentralización

Descentralización

Ventajas:

- ✓ Mejora la capacidad de respuesta.
- ✓ Fomenta la iniciativa y motivación.
- ✓ Permite a los gerentes dedicarse a las actividades estratégicas.
- ✓ Desarrolla habilidades del personal.

Desventajas:

- ☒ Toma de decisiones lenta.
- ☒ Requiere de sistemas de control efectivos.
- ☒ En ocasiones se complica la gestión.
- ☒ Requiere clara definición de responsabilidades estratégicas y operativas.

Unidad I. Organización y el proceso de organización

I.9 Centralización y descentralización

La descentralización es aconsejable cuando la complejidad del entorno o el tamaño de la organización requieran delegar funciones, siempre y cuando se cuente con personal capacitado y se establezcan los controles correspondientes. Algunos ***criterios importantes a considerar para determinar el grado de centralización en una organización son:***

1. **Tecnología**. A mayor complejidad tecnológica existirá una mayor transferencia de poder y responsabilidad hacia quienes manejan la tecnología, o sea, una mayor descentralización en estas actividades mientras que se centralice la toma de decisiones estratégicas.
2. **Tamaño de la empresa**. A mayor tamaño y diversificación, mayor será la necesidad de delegación y fragmentación.
3. **Sistemas de control**. Cuando por la naturaleza de la empresa sea necesario establecer sistemas de control para rendir cuentas, será necesario centralizar la toma de decisiones estratégicas.

Unidad I. Organización y el proceso de organización

I.9 Centralización y descentralización



El ingrediente primordial en el diseño organizacional es la combinación adecuada de la centralización y la descentralización. Existen actividades que deben ser centralizadas y otras que deben ser delegadas para promover la iniciativa, lo ideal es establecer una dirección central orientada hacia la satisfacción del cliente y los valores, y una máxima autonomía para que el personal pueda innovar, autodirigirse y autocontrolarse; pero esta autonomía debe ser fruto de la disciplina y de la estandarización de procesos. Lo aconsejable es que las actividades estratégicas se centralicen y las actividades en las que existan estándares y códigos de seguridad se deleguen.

Unidad 2. Técnicas de organización

Las técnicas de organización son las herramientas necesarias para llevar a cabo una organización racional. Son indispensables para garantizar el proceso de organización. Deben aplicarse de acuerdo a las necesidades de cada empresa. A continuación se describen las principales técnicas de organización.

2.1 Organigramas

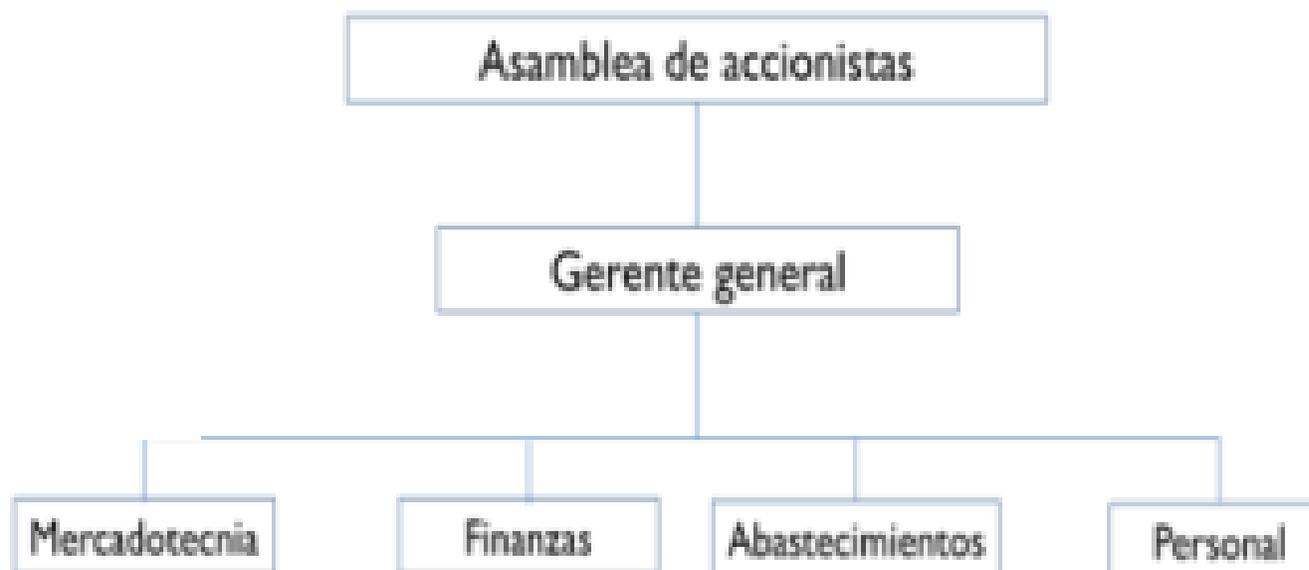
Los organigramas, conocidos también como gráficas de organización o cartas de organización, son representaciones gráficas de la estructura formal de una organización, que muestran las interrelaciones, las funciones, los niveles jerárquicos, las obligaciones y la autoridad existentes dentro de ésta.

Existen cuatro formas de representar los organigramas:

Unidad 2. Técnicas de organización

2.1 Organigramas

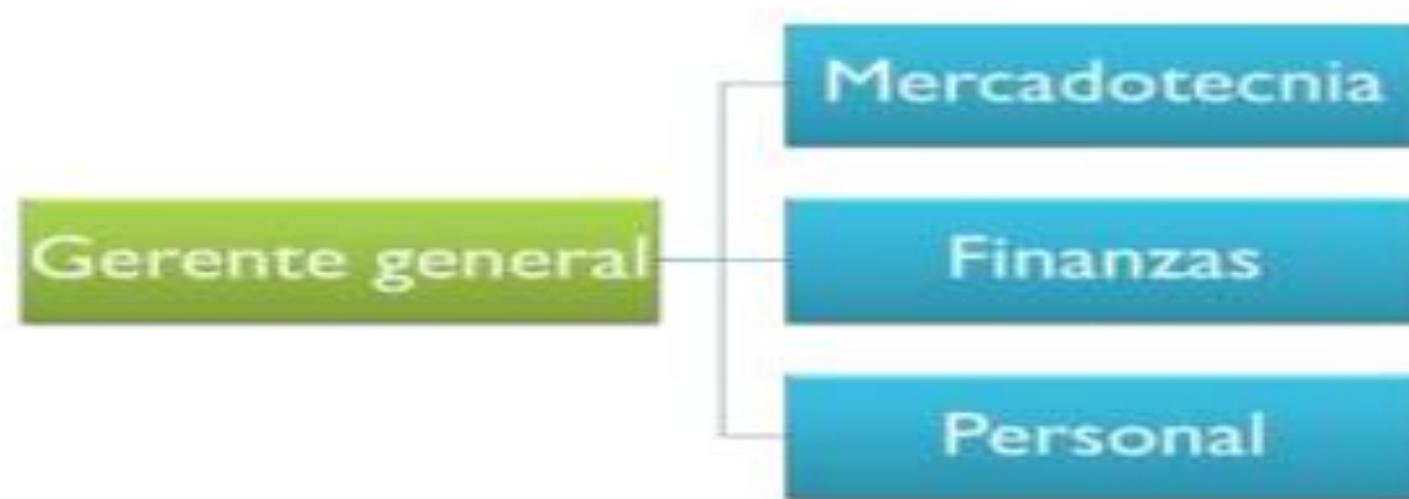
Vertical. Es la forma más usual, en ésta los niveles jerárquicos quedan determinados de arriba hacia abajo, que es la más común.



Unidad 2. Técnicas de organización

2.1 Organigramas

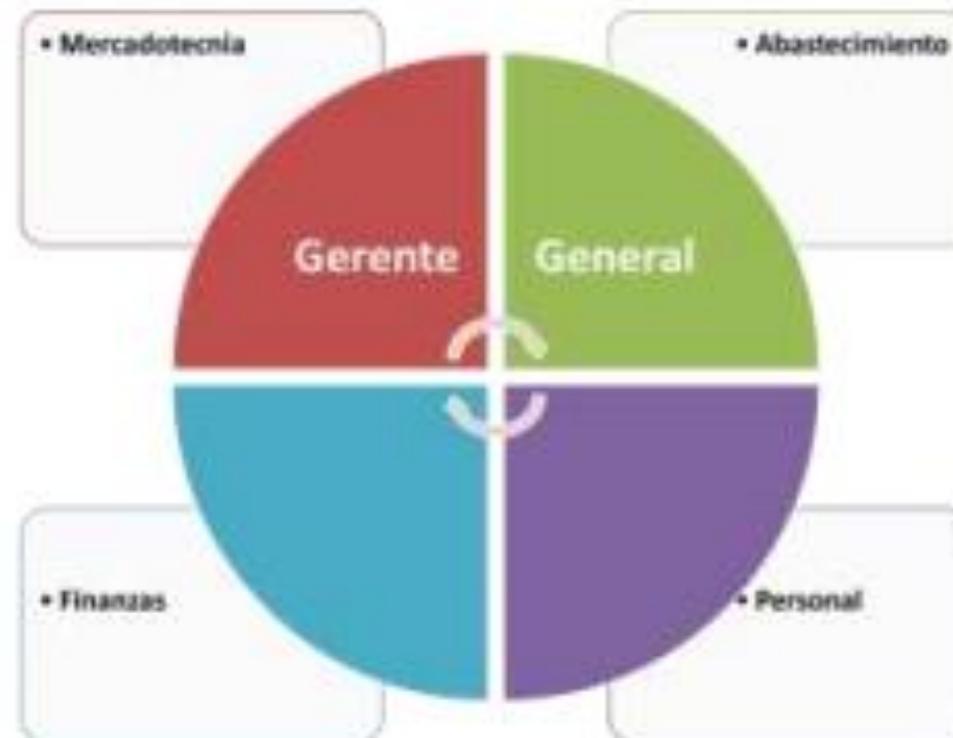
Horizontal. Los niveles jerárquicos se representan de izquierda a derecha, se utiliza cuando existen múltiples niveles.



Unidad 2. Técnicas de organización

2.1 Organigramas

- **Circular.** Los niveles jerárquicos quedan determinados desde el centro hacia la periferia.



Unidad 2. Técnicas de organización

2.1 Organigramas

- **Mixto.** Se utiliza por razones de espacio, es una mezcla del horizontal y del vertical.



A los organigramas también se les conoce como cartas gráficas de organización.