

RESUMEN PARA EL PARCIAL DE ADMINISTRACION

UNIDAD 1

LAS ORGANIZACIONES

Metodología para crear una Organización (proceso lógico)

- Definición de un objetivo final de la Organización
- Definición de los Objetivos parciales
- Establecer sistema de planeamiento para el desarrollo de la Organización (políticas, planes, estrategias y presupuestos)
- Determinación de las actividades para el cumplir con el planeamiento
- Agrupar las actividades según los recursos disponibles asignando 1 persona por actividad
- Combinación de los agrupamientos determinando las relaciones jerárquicas (organigrama)

Organización Formal - Es la org oficialmente reconocida a través de documentación oficial (Manuales de Organización y de Procedimiento)

Organización Informal - Actividad personal y conjunta s/ propósito conciente, pero que contribuye para cumplir los objetivos de la empresa.

ADMINISTRACIÓN

Empresa - Organización c/ fines de lucro.

Empresario - Individuos con capacidad natural para aprovechar oportunidades de hacer negocios.

Administrador - Especialista que actúa en apoyo del empresario realizando funciones administrativas y operativas.

Procesos Gerenciales - Por Peter Drucker

- Planear
- Organizar
- Dirigir
- Controlar

Planear - Determinación de políticas estratégicas.

Surge del análisis de la naturaleza de la organización.

Sirve para:

- Ver como posicionar la empresa en el ambiente
- Ver como desarrollar y aprovechar sus capacidades
- Ver como enfrentar los riesgos y aprovechar las oportunidades

Organizar - Consiste en crear agrupamientos más pequeños determinando funciones, responsabilidades jerárquicas y sistemas de información.

Dirigir - Se realiza de dos maneras:

- Con la conducción de las actividades de la empresa
- Con la comunicación interpersonal entre gerentes y empleados sobre temas de trabajo

Funciones Gerenciales - Por Mintzberg (lo llama a los Procesos Gerenciales de P. Drucker)

La AUTORIDAD FORMAL DEL GERENTE se hace por:

- FUNCIONES INTERPERSONALES

Representante - es la persona que dirige en diferentes situaciones en la empresa, ya sea de su personal ante superiores o con elementos externos de la empresa que dirige.

Líder - Dirige al personal que está a su cargo interactuando con ellos para discutir, coordinar, orientar al modo de hacer las tareas.

Enlace - Mantenimiento de la red de relaciones que el gerente debe mantener para el vínculo de la empresa con el ambiente.

- FUNCIONES INFORMACIONALES

Supervisor - Analiza información proveniente de su actividad de supervisión de las operaciones de su responsabilidad.

Diseminador - Transmisión por parte de los gerentes a sus subordinados y al resto de la organización en función del análisis realizado.

Portavoz - En base a la información recibida, habla a favor de su unidad ante elementos externos a la empresa.

- FUNCIONES DECISIONALES

Empresario - Conduce a las actividades de la empresa para desarrollarlas de forma eficiente.

Solucionador de Problemas - Aplica la capacidad de reacción para solucionar problemas imprevistos que traben el desarrollo esperado.

Asignador de Recursos - Decide sobre la aplicación de los recursos escasos a la necesidad de la organización.

Negociador - Intercambio que debe hacer el gerente para administrar los recursos que tiene asignados en tiempo real.

Drucker (Procesos Gerenciales) / Mintzberg (Funciones Gerenciales)

Planeamiento Interpersonales

Dirección

Organización Informacionales

Control

Decisionales

TIPOS DE PUESTOS GERENCIALES

Niveles Gerenciales

ALTA

DIRECCION

GTES NIVEL

MEDIO

SUPERVISORES

OPERARIOS

Alta Direcci3n - Toma las decisiones m3s importantes porque sus responsabilidades son m3s generales y por tener una importante red de interacciones principalmente externos.

Gerente de Nivel Medio - N3o de Variable - este numero depender3 de los criterios de agrupamiento de las funciones que realiza la empresa. (A diferencia de los supervisores, deben mantener contacto frecuente con otras 3reas)

Supervisores - Conducen a las actividades de las secciones de menor nivel.

El trabajo debe estar bien definido.

Relaciones con el superior inmediato y las personas a su cargo.

UNIDAD 2

ORGANIZACI3N COMO SISTEMA

Sistemas - Conjunto de elementos interrelacionados que interact3an entre s3 para los logros de un objetivo com3n.

Emery - Clasifica en:

- Sistemas Concretos - Cuerpo humano, sistema solar.
- Sistemas Abstractos - Surgen del esfuerzo del hombre para intentar explicar todo lo complejo.

Componentes:

- *Individuo*
- *Relaciones formales (Organizaci3n Formal)*
- Estructura de la Organizaci3n
- Manuales de Organizaci3n
- Manuales de Procedimiento

Nivel jerárquico - responsabil.

Función Operativa

- *Relaciones Informales - Organización Informal*
- *Tecnología*
- *Contexto* - Todo aquello que rodea la organización. Esta es un sistema abierto que interactúa con el ambiente recibiendo de este recursos, que transforma y devuelve en forma de bienes y servicios. Para poder hacerlo, las empresas deben implementar los siguientes sistemas:
- Políticas - objetivos que sean del interés del ambiente, sistema gral de negociaciones, alianzas
- Administrativos - sistemas que permiten conducir a la empresa de forma eficiente para cumplir las metas de interés para el ambiente.
- Operativos - realizar las tareas fijadas en forma eficiente para cumplir la meta.

Sistemas Fundamentales de la Organización

- Sistema de Planeamiento - determina objetivos, políticas, estrategias, planes, presupuesto. Es un sistema de estructuración.
- Sistema de Ejecución - consiste en procesos operativos (determina la jerarquía, determina responsabilidad, funciones e información)
- Sistema de Control - ejecución de control. Análisis y corrección de desvíos.

UNIDAD 3

EVOLUCION DEL PENSAMIENTO EN ADMINISTRACION

Edad Media / Moderna

Aparecen 2 organizaciones:

- Iglesia - establece y desarrolla técnicas de organización y administración.
 - ♦ Postulados Básicos:
 - ◊ Ppios de autoridad y jerarquía
 - ◊ División del trabajo
 - ◊ Staff (elemento asesor)
- Organizaciones Militares - Necesidad de conducir grupos grandes de personas, implementan técnicas administrativas y organizativas y profundizan el concepto de STAFF (Estado Mayor)

Contemporánea

Ocurre la Revolución Industrial (entre fines del siglo 19 y ppios del 20).

Después de la Rev. Industrial, se aplican los Ppios de Autoridad y División del Trabajo que producen la racionalización administrativa mediante empleo de herramienta adecuada, mayor uso de la energía y la mejora de los transportes y las comunicaciones.

El contexto contribuyó con:

- Mano de Obra barata
- Materias primas baratas provenientes de las colonias
- Un mercado consumista al que no interesaba ni calidad ni precio
- Habilidad de ingeniería para crear maquinaria adecuada

ESCUELAS

Escuelas Clásicas

- Escuela de Administración Científica

Autores: Fred Taylor y Franck and Lilian Gilbreth

Escuela de tipo formal.

Ideas:

- La administración debe ser científica y no por iniciativa.
- La planificación de la producción debe hacerse según normas y métodos previamente determinados.
- Los procesos productivos deben ser racionalizados y sistematizados mediante el estudio de tiempos y movimientos.
- La supervisión debe ser funcional.
- El único incentivo que tiene el trabajador es el económico.

Criticas:

- Excesivamente formal y autoritaria.
- Considera al hombre como maquina solo motivado económicamente.
- A pesar de autodenominarse científica, es totalmente empirista.
- Sus trabajos se refieren solo al área productiva.

Aplicaciones:

- Técnicas de eficiencia referida a estudios de tiempos y movimientos.
 - Diseños de Layouts de plantas.
 - Técnicas de optimización del transporte interno y de materiales.
 - Técnicas para programación y control de la producción.
 - Técnicas para implementar la supervisión funcional.
-
- Escuela de Administración Industrial y General

Escuela de tipo formal, pero volcada a la Administración.

Autor: Henry Fayol

Ideas:

- **Funciones Básicas de la Administración**

Función Técnica - Organización y optimización

FUNCION Función Comercial - Venta y compras

ADMINISTRACION Función Financiera - Obtención de capital

(Prever, Organizar, Dirigir Función Contable - Registros)

y controlar) Función Seguridad - Seguridad Industrial y patrimonial

• Principios de Fayol

- DIVISION DEL TRABAJO - Favorece a la especialización
- AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD - La autoridad debe ser legal, autocrática y personal
- DISCIPLINA - Expresa que la disciplina solo se logra mediante el establecimiento de acuerdos previos entre quienes manda y quienes obedecen y una vez establecidos no se cambian
- UNIDAD DE MANDO - Cada grupo funcional debe tener 1 solo jefe
- UNIDAD DE DIRECCIÓN - Que todos los sectores estén dirigidos en el mismo sentido
- SUBORDINACIÓN DEL INTERES PARTICULAR AL INTERES GRAL - Los intereses personales, grupales y sectoriales no deben oponerse al interés general de la empresa
- CENTRALIZACIÓN DE LA AUTORIDAD - Se centraliza los subordinados del sector a un solo jefe
- REMUNERACIÓN JUSTA - Las remuneraciones que se haga al personal debe satisfacerlo y constituir un incentivo a la productividad
- JERARQUÍA - El eslabonamiento jerárquico debe quedar perfectamente determinado cuando se organiza la empresa
- ORDEN - Se refiere al ordenamiento físico de las personas y las cosas
- PRINCIPIO DE LA EQUIDAD - En el trato entre superiores y subordinados con benevolencia y justicia
- PRINCIPIO DE LA ESTABILIDAD - Permanencia en la función favorece a la especialización
- INICIATIVA - La iniciativa personal es buena siempre y cuando no contradiga a los principios de disciplina y centralización de la autoridad
- ESPÍRITU DE CUERPO - Fomentar el espíritu de cuerpo grupal o sectorial es conveniente porque favorece el trabajo en equipo

Aplicaciones:

- División de una empresa en áreas funcionales con sus normas, tareas y responsabilidades
- Metodología para el diseño de organigramas, profesiogramas, etc
- Manuales de organización y de Procedimientos
- Metodología para resolución de problemas de administración - cualquier problema administrativo se puede resolver mediante:
 - ◆ El estudio del problema
 - ◆ Programa de Acción
 - ◆ Organización para cumplir con el programa de acción
 - ◆ Asignación de responsabilidad funcionales para cada elemento de la organización
 - ◆ Determinación de los canales y niveles de comunicación
 - ◆ Tiempos para cada parte del plan de acción
 - ◆ Informes
 - ◆ Determinación de los sistemas de control

Criticas:

- excesivamente formalista y autocrática
- No contempla las variables en la conducta humana
- Algunos de sus principios son contradictorios
- Sus estructuras orgánicas son rígidas
- Es una escuela empírica
- Escuela de Administración de Relaciones Humanas

Antecedentes específicos y concretos:

- ◆ Estudio de las variables de la conducta - considerando al hombre como grupo y su relación con el contexto, estudio de factores físicos relacionados con la actividad.
- ◆ Factores Físicos - ergonomía. Estudia la influencia que tiene la productividad, cuestiones tales como el diseño de maquinaria y herramientas, la iluminación, la temperatura del lugar, etc.
- ◆ Factores Psicosociológicos - determinaron que aspectos son informales, tales como: la participación, la supervisión flexible y la reestructuración espontánea que aumentaba la productividad.

Autores: Elton Mayo, Follet

Ideas:

- Son los primeros en reconocer la existencia de la informalidad en las organizaciones.
- Importancia de la participación en los grupos informales que se caracterizan por su estructura espontánea, por la aparición de líderes y por la aparición de conflictos.
- Destruyen la idea de que la motivación es solo económica por no considerar las variables de conducta.

Aplicaciones:

- Sus experiencias sirvieron para profundizar el estudio de los grupos informales de liderazgo de la participación y del conflicto.
- Fueron precursores de las teorías sociológicas aplicables a las Organizaciones

Criticas:

- Totalmente informalistas, por lo tanto divorciados de la realidad
- Suponían que los conflictos se solucionaban con el buen trato y la benevolencia
- Sus trabajos fueron superficiales y empíricos

Escuelas Neoclásicas

- Administración - Gelik, Koontz, Newman, O'Donnell.
- Industrial - Maynard, Alford.

Ideas:

- Realizan una renovación de los principios clásicos formales enunciados por Taylor y Fayol estableciendo que se debe aplicar para la Administración de las Organizaciones, en una relación de CAUSA - PROCESO - EFECTO.

CAUSA	PROCESO	EFECTO
Investigación	Planeamiento	Presupuestación
Adecuación	Coordinación	Organización
Orden	Dirección	Control

- Determinación de técnicas de estructura empresarial, donde establecieron nuevos conceptos como: Autoridad de Línea, Autoridad Funcional y Autoridad Staff.
 - ◆ Autoridad de Línea - Mismo poder de decisión.
 - ◆ Autoridad Funcional - No permanente, y se otorga para tarea determinada.
 - ◆ Autoridad Staff - Autoridad de asesoramiento. Emite opinión especializada.

- Creación de modelos estructurales:
 - ◆ Modelo ACME: Este modelo establece ciertas funciones básicas que son:
 - ◇ Producción
 - ◇ Comercialización
 - ◇ Finanzas y Control
 - ◇ Investigación y desarrollo
 - ◇ Administración de personal
 - ◇ Relaciones Externas
 - ◇ Secretaría y Legales

Sus técnicas de control se suelen aplicar con limitaciones por ser excesivamente complicadas.

Criticas:

- Excesivamente formalistas
- Sumamente empírica
- Sus modelos son rígidos
- Sus tipos como el de causa - proceso - efecto en que apoyaron sus estructuras administrativas son ambiguos

Aplicaciones:

- Guía para teorías más modernas
- Escuela Estructuralista

Actúa en los campos:

- Formal: Max Weber
- Informal: Merton, Selznick, Goldner.

Ideas:

- Son los primeros que integran el aspecto formal con el informal:
 - ◆ En lo formal (Weber) elabora el Modelo de Control Social
 - ◆ En lo informal (Merton / Goldner) aplican lo que se llama Análisis Funcional de la Conducta

Modelo de Control Social

- La eficiencia en una organización se logra sólo si la estructura es: inflexible, impersonal y muy centralizada.
- Es aplicable a todo tipo de Organización

Características:

- La autoridad debe ser legal e impersonal establecida por leyes, normas y decretos, ordenanzas, etc.
- La autoridad es indiscutible y solo puede revisarse por métodos previamente definidos.
- La autoridad legal define la estructura con sus cargos, funciones y responsabilidades.

- La autoridad legal determina el eslabonamiento jerárquico.
- Los integrantes de la organización deben salvar de manera impersonal limitándose a cumplir lo establecido por la autoridad legal.
- Los integrantes de la organización no tienen que tener una relación patrimonial.
- La ocupación de los cargos dentro de la organización debe constituir carrera donde las promociones se hagan exclusivamente por capacidad y antigüedad.

Reglas / Normas / Leyes

Procedimiento / Autoridad / Funciones / Responsabilidad

Merton / Selznick / Goldner

Sociólogos de la llamada Escuela Funcionalista. Trabajaban en el análisis funcional de la conducta.

- La manifiesta
- Latente

Merton (como ve al problema)

Manifiestas Latentes

Funciones

Disfunciones Disfunción

Conflictos

Objetivos Objetivo a alcanzar MCS Objetivo Alcanzado (-)

Selznick (delegación de autoridad) descentralización

Poder de Decisión (descentralización)

Funciones (departamentalización)

Deseable No Deseable

Funciones

Disfunciones Disfunción (mala clasificación)

Conflictos de objetivos)

Objetivos Objetivo a alcanzar MCS Objetivo Alcanzado (-)

(+)

Goldner (es un modelo parcial, es a lo que el llama “Crisis de Sucesión”) Es lo que se produce en las empresas cuando hay que reemplazar a otro empleado.

(se aplica el mismo esquema anterior)

Limitaciones:

- Tiene una gran influencia formal por aplicar el Modelo de Control Social.
- El concepto de autoridad es excesivamente autoritario.
- Presentan una gran influencia de los neoclásicos en lo que hace la rigidez de sus estructuras.

Aplicaciones:

- Sus modelos son aplicables adaptables a las organizaciones modernas.
- Merton, Selton y Goldner fueron los primeros en insertar los Factores de la Conducta en Administración.

ESCUELA	CONFLICTO	MOTIVOS	REPRESENTANTE
Formal Clásica	NO	Autocrática	Taylor/ Fayol
Informal Clásica	SI	Burocrática	Mayo
Estructuralista	SI	Modelo Control Social y Análisis Funcional de la Conducta	Weber M / S / G

- Escuela de la Teoría de la Organización

Autores: Simon y March

Ideas:

- Una crítica destructiva a todas las escuelas clásicas
- Desarrollan el primer modelo científico integrador de la Organización
- Elaboran una teoría sobre decisiones, formulación de objetivos y canales y formas de comunicación
- Elaboran técnicas de conducción de conflictos
- Son los primeros en ocuparse de la semántica organizacional

Limitaciones:

- Gran influencia de los sociólogos conductistas
- Sus teorías donde intenta establecer compensaciones en función a las contribuciones que tenga cada integrante a la organización. Son irreales.
- Sus teorías en general son perfectibles tanto metodológicamente como semánticamente.

Aplicaciones:

- Teorías de Objetivos
- Teoría de las Decisiones
- Teoría sobre la Autoridad de Influencia
- Teoría sobre la Racionalidad y Eficiencia
- Teoría sobre la conducción de Conflictos
- Escuela de la Teoría de Sistemas

Autores: Buckley, Jonson

Ideas:

- la empresa es un sistema integrado por subsistemas interrelacionados, ese sistema a su vez debe vincularse a su contexto
- Elaboración de modelos metodológicos para el estudio de la Administración
- Realiza un esfuerzo semántico para lograr un lenguaje universal común para la ciencia de la administración

Limitaciones:

- Un exceso de la aplicación de técnicas sistémicas

Aplicaciones:

- Modelos adaptados de sistemas, desarrollo semántica
- Escuela de Sociología Industrial

Autores: Lewin, Dock

Ideas:

- Procuran darle un mayor rigor científico a la escuela de las relaciones humanas
- Elaboran teorías sobre campos, liderazgo, participación y conflicto.

Limitaciones:

- Son más sociólogos que administradores
- Suponen que el conflicto es evitable por técnicas sociológicas

Aplicaciones:

- Teorías y experiencias para estudiar el comportamiento humano en la organización
- Teorías sobre participación, estructura grupal y liderazgo.
- Escuela de Administración Personal y Relaciones Industriales

Autores: Yoder, Strauss y Sayes.

Ideas:

- Aplicación de los principios de escuela de las relaciones humanas a la administración del personal.
- técnicas de suavización de conflictos basadas en la cordialidad y el afecto.
- Manuales para la administración de personal y relaciones humanas.

Limitaciones.

- Escuela Mixta - Contempla aspectos formales e informales
- Teórica y técnicamente intrascendente.

UNIDAD 4

MISION Y OBJETIVOS

La Misión: Formular la misión equivale a enunciar su principal razón de existir. Es identificar la función que cumple en la sociedad y además su carácter y filosofía básicas.

Características:

- son enunciados genéricos que se orientan a definir la posición de la organización en el ambiente en lo que haga a su flexibilidad para resolver los problemas de la comunidad.

Funciones de la misión:

- Principalmente consiste en conocer y poder articular a partir de ella los objetivos y valores que contribuyan a lograr y mantener la integridad de la organización.

Consecuencias de la ausencia de la misión:

- los gerentes tienden a llevarse por el oportunismo, la búsqueda de planes tentadores que exijan cualidades que no tiene la empresa
- pueden llevar a desperdiciar recursos o a otras consecuencias perjudiciales para los intereses de la organización.

Objetivos: Son los fines que trata de alcanzar la organización por medio de su existencia y sus operaciones. El cumplimiento de esos objetivos determina el punto final del planeamiento y justifica la razón de ser de la organización.

Selección de Objetivos: La Planificación como función administrativa solo será útil si los objetivos son seleccionados adecuadamente.

Un objetivo como tal debe reunir las siguientes condiciones:

- Formulación clara y precisa
- Posibilidad de ser medidos en el tiempo
- Factibilidad de ser cuantificables en unidades básicas.

Acfoff - dice que puede haber dos tipos de objetivos:

- **Estadísticos:** Son descripciones cualitativas de lo que pudiera hacer la empresa en algún momento de su futuro, sería como una misión.
- **Rendimiento:** Son los que requieren una definición operacional, o sea, deben especificar los medios por los que pueden medir en su proceso.

Red o Jerarquía de Objetivos:

Se dividen en una jerarquía que debe ser claramente definida partiendo de los más trascendentes y descendiendo coordinadamente en objetivos.

SUB OBJETIVOS

Significa que estos deberán establecerse para cada componente de la organización empezando por el

más alto nivel llegando al elemento individual, teniendo en cuenta que todos deben contribuir para alcanzar el objetivos fijado por la alta dirección.

Cadena de Medios Afines:

La red de objetivos origina esta cadena que involucra un eslabonamiento entre los objetivos donde ocurre que lo que es un fin para determinado nivel, es solo un medio para el nivel superior.

Efectos, motivaciones y conductas:

- Enunciación de objetivos
- Claridad en su enunciación
- Dificultad en lograrlos
- Participación en la formulación

Objetivos estratégicos, tácticos y operativos:

- Objetivos estratégicos - Son definidos por el alto nivel, establecen metas que determinan de manera duradera los aspectos futuros para el comportamiento de la empresa. Largo plazo (+ de 5 años).
- Objetivos tácticos - Se definen generalmente para los niveles medios de la empresa como las gerencias con funciones básicas. Deben ser aprobados por la alta dirección. Tratan aspectos parciales que deben relacionarse con los estratégicos. Corto y mediano plazo (1 a 5 años)
- Objetivos operativos - Se establecen normalmente para los niveles de supervisión directa y ejecuciones. Deben contar con la aprobación del nivel superior y se trata de metas a alcanzar en actividades operativas compatible con los objetivos tácticos. Corto plazo (1 año).

Eslabonamiento de Objetivos - Fijación de Objetivos que va de arriba hacia abajo.

CRECIMIENTO EMPRESARIAL

(Larry Greener)

Libro: Evolución y Revolución en el Crecimiento de las Organizaciones.

Crecimiento en etapas: **Grados de Evolución** (cada una de las etapas de crecimiento ocurren fenómenos estructurales que dan origen al pasaje de una nueva etapa. A estos fenómenos estructurales llamamos *Crisis* o *Grados de Revolución*).

Aspectos a considerar para ver el desarrollo organizacional:

- Edad: a la mayor edad de la empresa, mayor será la resistencia al cambio.
- Tamaño de la Empresa: los problemas que se presenten y sus respectivas soluciones, serán distintas al aumentar el tamaño de la organización.
- Grados de Evolución: deberán considerarse los Grados de Evolución (Creciente) que tuvo la empresa y prever los futuros.
- Grados de Revolución: se analizarán las crisis producidas y las previstas, teniendo en cuenta que deben originar un marcado cambio en las prácticas administrativas a materializar con cambios estructurales, si esto no ocurre, la empresa desaparecerá.
- Crecimiento del negocio: Evolución del mercado en que actúa, este crecimiento puede originar crisis que impongan la creación de nuevas estructuras.

GRADOS DE EVOLUCIÓN	GRADOS DE REVOLUCIÓN
---------------------	----------------------

Crecimiento por Creatividad	Crisis de la ConducciÃ³n
Crecimiento por DirecciÃ³n	Crisis de AutonomÃ­a
Crecimiento por DelegaciÃ³n	Crisis de Control
Crecimiento por CoordinaciÃ³n	Crisis de Sistemas
Crecimiento por ColaboraciÃ³n	Xxx (colapsa)

ColaboraciÃ³n

Sistemas

CoordinaciÃ³n

Control

DelegaciÃ³n

AutonomÃ­a

DirecciÃ³n

ConducciÃ³n

Creatividad

UNIDAD 5

DESCRIPCION DE LAS FUNCIONES BASICAS DE LA ORGANIZACIÃ³N

Proceso de DelegaciÃ³n

Es aquel por el cual miembros de una organizaciÃ³n ceden parte de sus funciones a otros miembros de la misma.

DescentralizaciÃ³n - DelegaciÃ³n del poder de decisiÃ³n (Desarrollo vertical)

CaracterÃ­sticas:

- Otorga destreza en la toma de decisiones, permitiendo que los distintos niveles se hagan responsables de sus responsabilidades ante sus superiores dentro de sus facultades
- La responsabilidad ultima NO SE DELEGA, siempre debe ser de niveles superiores, por mas que aparezcan centros de responsabilidades a niveles mÃ¡s bajos
- La descentralizaciÃ³n implica que el poder decisorio debe ser limitado a medida que se descienda en la pirÃ¡mide organizacional.

Ventajas:

- Permite que el alto nivel que es deliberado para el desempeÃ±o de sus funciones de alta responsabilidad como ser el planeamiento estratÃ©gico y el control de gestiÃ³n
- Posibilita aumentar la velocidad en la secuencia de la toma de decisiones
- Incrementa la motivaciÃ³n de las personas que reciben esa cuota de poder al permitirle tomar decisiones y hacerse responsables de las mismas.

Factores a considerar:

- El tamaño de la organización
- La diversificación de los bienes y servicios que produzca
- Eficiencia de las comunicaciones internas
- Eficiencia en los sistemas de control
- Evaluación del personal que está en condiciones de delegar o de recibir esa cuota de poder.

Departamentalización - Delegación de funciones (Desarrollo Horizontal)

Es la cesión de niveles superiores hacia los inferiores de las actividades que realiza la organización. Se basa en el Ppio de Fayol de la división del trabajo que pretende aumentar la especialización y mejorar la eficiencia administrativa y operativa.

Metodología:

- Definir, analizar y clasificar los objetivos de la empresa
- Elaborar el planeamiento para cumplir estos objetivos
- Análisis y clasificación de las actividades necesarias para cumplir con el planeamiento en función de los recursos disponibles y del contexto.
- Determinar la coordinación horizontal y vertical de dichas actividades, estableciendo relaciones de autoridad y sistema de información.

Criterios:

- Departamentalización por Igualdad de Actividades - creación de sectores integrados por personas que realizan la misma actividad.
- Departamentalización Territorial Geográfico - división de la empresa en zonas determinadas según los lugares donde deba operar
- Departamentalización por Tipo de Cliente - dividir la empresa según la modalidad de operación de los clientes, tanto en compras como de ventas.
- Departamentalización por Producto - dividir a la empresa en sectores que operen en forma integral para un determinado producto, realizando las funciones básicas (producción, compras, ventas). Suele usarse en empresas que tienen línea de productos muy dispares.
- Departamentalización por Procesos - Creación de sectores que realizan el mismo proceso, suele emplearse principalmente en sectores de fabricación.
- Departamentalización Mixta - Consiste en la creación de agrupamientos donde se combinan los criterios anteriores, tratando de aprovechar las ventajas de cada uno.

ORGANIZACIÓN MATRICIAL

Sobre la base de una estructura por igualdad de funciones, se constituye otra por el tipo de producto o cliente. El resultado es que los integrantes de las áreas funcionales son asignados para desempeñar sus funciones para un determinado cliente o producto en particular.

Razones para el diseño de una Organización Matricial:

- Presiones contradictorias entre sectores
- Capacidad inadecuada de comunicación
- Necesidad de un mejor empleo de los recursos

3 condiciones para dar respuesta:

- 1) Responder a 2 presiones contrapuestas - debe poder conciliar ambas posiciones de manera que las decisiones se tomen de manera consensuada
- 2) Necesidad de establecer comunicaciones cuando las estructuras tradicionales nos las brindan eficientemente.
- 3) Las presiones sin desempeño y costos exigen una mayor participación y un uso más flexible de los recursos.

AREAS FUNCIONALES DE LA ACTIVIDAD

Funciones básicas:

- comercialización
- Producción
- Finanzas y control
- Administración de Personal
- Relaciones Externas
- Secretaria
- Legales

20

Autoridad

Legal

Gerente A

Presidente

Gerente B

Objetivos Trascendentes

Objetivos Secundarios

Objetivos Terciarios

Si colapsan los sistemas se produce el Crec por Colaboración. Si no se puede retroalimentar la empresa, se cae.

Por tipo de cliente

Igualdad de Funciones

Provincia

Capital

Cpas Menor

Cpas Mayor

Tratores

Administraci3n

financiera

Camiones

Fabricacion

Ventas

Logistica

GTE GENERAL

Territorio Geografico

Por

Productos

No se departamentaliza

Gte Operaci3n de

ventas

Gte de Planeamiento

Comercial

Gte Investig y

Metodos

Comercial

Gte Venta

Camiones

Gte Venta

Autos

Gte venta camiones cordina personal de Investig y Metodos, Planeamiento Comercial y Operaci3n de ventas.

Gte venta autos cordina personal de Investig y Metodos, Planeamiento Comercial y Operaci3n de ventas.

Gcia

General

Comercial

Sistemas

Auditoria

Legales

Logistica

Secretaria

Produccion

Ctol de

Calidad

Administr y

Finanzas

RelaciÃ³n

Industrial