

## **TEORIA DE ORGANIZACIONES – UNIDAD 4**

### **TEMA: ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACIÓN**

- 1) Que es la estructura organizacional?
- 2) Explique la estructura formal.
- 3) Explique la estructura informal.
- 4) Cuales serian los aspectos positivos de la organización informal?  
Menciones 4
- 5) Cuales serian los aspectos negativos de la organización informal?  
Mencione 4
- 6) Que permite la división del trabajo?
- 7) Como puede ser la división de trabajo?
- 8) Que es el agrupamiento de tareas?

## ESTRUCTURA DE ORGANIZACION

La **estructura** organizacional es la división de todas las actividades de una empresa que se agrupan para formar áreas o departamentos, estableciendo autoridades, que a través de la **organización** y coordinación buscan alcanzar objetivos.

### Organización formal e informal.

#### **Estructura formal.**

Organización basada en una división del trabajo en base a un criterio establecido por aquellos que manejan el proceso decisorio. Es una organización planeada. Generalmente aprobada por la dirección y comunicada a todos a través de manuales de organización, de descripción de cargos, de organigramas, de reglas y procedimientos.

#### **Estructura informal.**

Es la organización que emerge espontánea y naturalmente entre las personas que ocupan posiciones en la organización formal y a partir de las relaciones que establecen entre sí como ocupantes de cargos. Se forma a partir de las relaciones de amistad o de antagonismo o del surgimiento de grupos informales que no aparecen en el organigrama, o en cualquier otro documento formal. La organización informal se constituye de interacciones y relaciones sociales entre las personas situadas en diversas posiciones de la organización formal. Representa una forma de actividad ajena a la red de autoridad y al sistema de flujos de información regulados, son "centros de poder" carentes de reconocimiento oficial.

#### **Aspectos positivos de la organización informal.**

A continuación se enlistan los aspectos positivos de una organización informal:

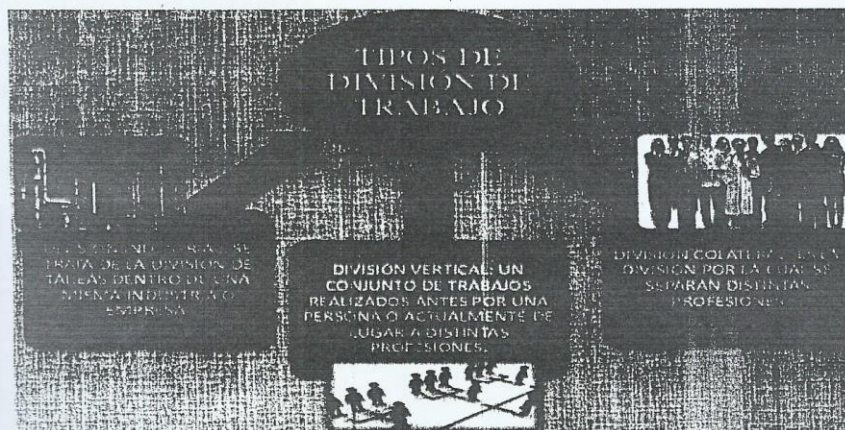
- Ayuda a los individuos a satisfacer determinadas necesidades que la organización formal no puede: afiliación, estima, seguridad.
- Colaboran en hacer más eficiente la organización formal.
- Facilita la cooperación interdepartamental y el flujo de información.
- Las satisfacciones y las recompensas brindan a los individuos a mejorar el clima laboral, reduciendo absentismo.
- La amistad y el trato social mejoran la eficacia del trabajo y contribuyen a que las ideas y la información fluyan mejor.
- Facilita la circulación de información excluida en el sistema formal, que suele centrarse en datos cuantitativos y objetivos.

## Aspectos negativos de la organización informal.

Damos paso a una serie de aspectos negativos de este tipo de organización:

- En algunas ocasiones, la gente no obedece al sistema regulado, para dar prioridad a sus necesidades personales.
- Pueden manipular información a su beneficio, retienen información a los directivos o revelan datos de cierta importancia a personas ajenas.
- Pueden establecer sus propios estándares de trabajo, ignorando los programas establecidos.
- Al crear y aplicar sus normas, minan la autoridad formal y hacen inútil el sistema de control de la organización.
- Unos pocos individuos pueden manejar el grupo a su propio beneficio.
- Uno de los propósitos del grupo informal es perpetuarse y establecer su estructura de grupo; si para lograrlo deben ignorar lo que conviene a la organización es evidente que lo harán

## DIVISION DE TAREAS



En busca de mejores resultados de producción, el ser humano organizó la división del trabajo, que consiste en repartir las diferentes tareas de una actividad – especialización–, entre quienes la ejecutan –cooperación–; de este modo, se logra el objetivo de aumentar el producto en cantidad y calidad, y reducir esfuerzos y tiempo.

La división del trabajo permite:

- ahorro de capital, pues no es necesario que el obrero posea todas las herramientas para realizar el trabajo;
- ahorro de tiempo, ya que el obrero no necesita cambiar frecuentemente sus herramientas;
- menos yerros; con trabajos sencillos, los errores disminuyen;
- simplicidad de funciones, por lo que el personal con poca experiencia puede incorporarse al mercado laboral.

Clasificación

La división del trabajo puede ser

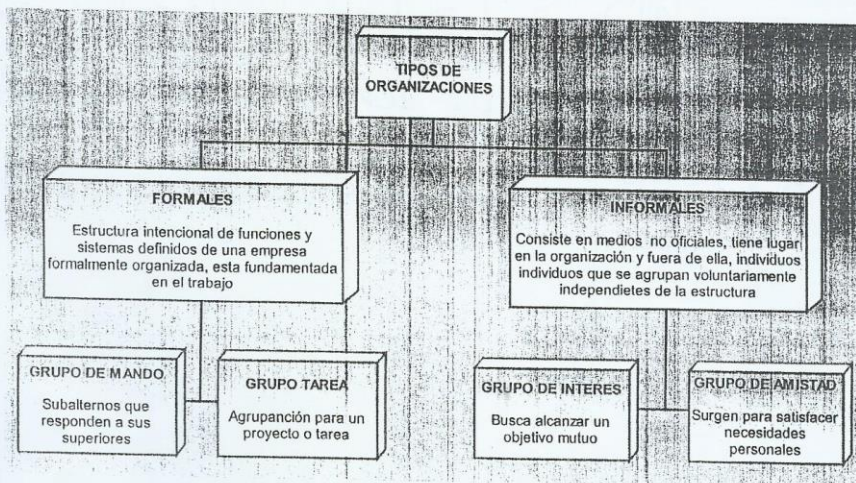
Industrial, que es la división de tareas dentro de una empresa.

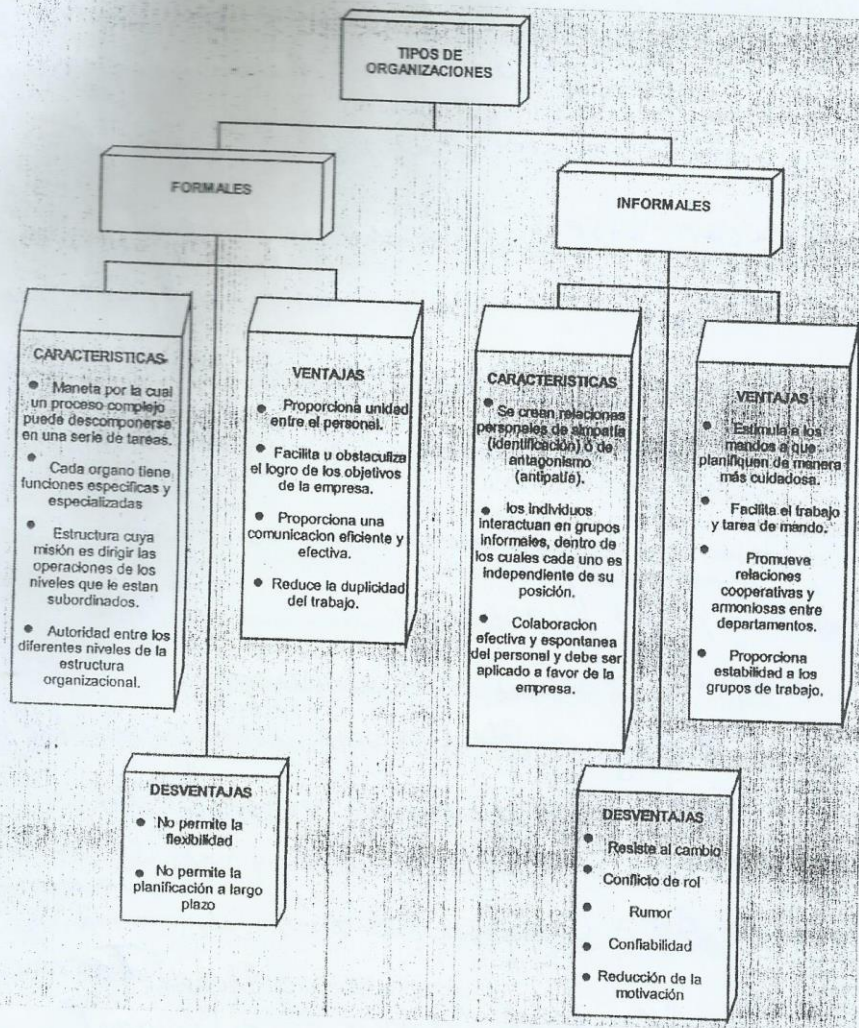
Vertical, es decir, un conjunto de trabajos realizados por distintas profesiones.

Colateral, cuando se separan por las distintas profesiones.

### x AGRUPAMIENTO DE TAREAS

Proceso mediante el cual los gerentes deciden como dividir las **tareas** en puestos específicos para brindar a los clientes los bienes y servicios que requieren. Simplificación de puestos es el proceso que consiste en reducir la cantidad de **tareas** que desempeña cada trabajador.





## **TEMA: PLANIFICACION**

- 1) Cual es el origen de la Planificación? Y como surgio?
- 2) Que ha favorecido a la Planificacion actualmente? Es eso suficiente?
- 3) Que le permite a la organización conocer por anticipado?
- 4) Que tipos de planificación existen según Stoner? Explique la Planificacion Estrategica y la operativa.
- 5) Cuales son las preguntas básicas para formular una estrategia?
- 6) Como se clasifica la planificación según Jimenez Castro? Explique cada una de ellas.
- 7) Según el periodo que abarque la planificación como se divide?
- 8) Según Cortes como se clasifican de acuerdo al área funcional y según al alcance?

## PLANIFICACION

La planificación tiene su origen en la guerra. También se afirma que el primer texto sobre el particular fue el arte de la guerra del filósofo y militar chino Sun Tsu escrito hace más de 2500 años.

Baidaba, escribía sobre las tres cosas en que debía concentrarse la atención del gobernante: 1) "...analizar cuidadosamente los hechos pasados y las razones de su fracaso, hacer un balance de los beneficios y perjuicios que le han traído..."; 2) "Otra reside en el estudio cuidadoso de la situación en su hora presente y de sus aspectos buenos y malos, explotar las buenas oportunidades en tanto pueda, y evitar todo lo que pueda causar pérdidas y fracasos" y 3) "...la tercera de estas cosas reside en el estudio del futuro y de los éxitos o fracasos que a su juicio le reserva, prepararse bien para aprovechar las buenas oportunidades y estar atento contra todo lo que teme"

Nicolás Maquiavelo en su libro El Príncipe también explica la necesidad de la planeación para la realización de un buen gobierno.

En la época moderna, para 1918 surge la planificación, basada en la ley de justas proporciones, la cual hace una condición necesaria para intentar organizar y hacer funcionar la sociedad, también en el campo capitalista se inicia la planificación alrededor de 1930 con el control del gasto militar y la legislación monetaria.

Al finalizar la segunda guerra mundial, las empresas comenzaron a darse cuenta de algunos aspectos que no eran controlables: la incertidumbre, el riesgo, la inestabilidad y un ambiente cambiante. Surgió, entonces, la necesidad de tener control relativo sobre los cambios rápidos. Como respuesta a tales circunstancias los gerentes comienzan a utilizar la planificación estratégica.

### Importancia de la Planificación

Hoy día las posibilidades de realizar un buen planeamiento se han visto favorecidas por el desarrollo de la informática (software y hard), que ha optimizado la capacidad para generar, almacenar, procesar y transportar información. Sin embargo la tecnología por sí sola no es suficiente: quienes integran el Ceo de las organizaciones y principalmente los Directores de Comunicación, deben saber utilizarla y la cultura empresarial debe estimular las innovaciones y los cambios armoniosos que producen la integración de la tecnología y el torrente de información.

Hoy parece más que necesario instrumentar este tipo de metodologías. Ciertamente es que no son muchas las empresas o consultoras que se dedican a estos temas o que cuentan con los profesionales preparados para tales fines. Pero como dice el dicho "una imagen vale más que mil disculpas" por lo tanto cuidarla se torna imprescindible, claro que no solo para la imagen sino también para los negocios. Por otra parte, es una herramienta de posicionamiento anticipado que permite a la organización saber las amenazas y oportunidades para ganar clientes, posicionar, lanzar y/o retirar productos, en síntesis anticiparse y adecuarse a los cambios del mercado y de la sociedad.

Para terminar no hay que olvidar que la calidad de un trabajo de planificación no se mide por la capacidad de hacer predicciones correctas, sino por el cuestionamiento de los modelos mentales y la transformación de las personas implicadas, el desarrollo de sus habilidades para la coordinación y la concertación de estrategias, y el estímulo a la instrucción y los procesos cognitivos que coadyuvan a comprender y conducir una acción eficaz, en beneficio de los hombres del mañana.

### Clases de planificación y Características.

Existen diversas clasificaciones acerca de la planificación. Según Stoner, los gerentes usan dos tipos básicos de planificación:

- La planificación estratégica: está diseñada para satisfacer las metas generales de la organización
- la planificación operativa: mientras la planificación operativa muestra cómo se pueden aplicar los planes estratégicos en el quehacer diario.

Los planes estratégicos y los planes operativos están vinculados a la definición de la misión de una organización, la meta general que justifica la existencia de una organización. Los planes estratégicos difieren de los planes operativos en cuanto a su horizonte de tiempo, alcance y grado de detalle.

#### La planificación estratégica

Es planificación a largo plazo que enfoca a la organización como un todo. Muy vinculados al concepto de planificación estratégica se encuentran los siguientes conceptos:

- a) estrategia,
- b) administración estratégica,
- c) cómo formular una estrategia.

Cómo formular una estrategia: es un proceso que consiste en responder cuatro preguntas básicas. Estas preguntas son las siguientes:

- ¿Cuáles son el propósito y los objetivos de la organización?,
- ¿A dónde se dirige actualmente la organización?,
- ¿En que tipo de ambiente está la organización?,
- ¿Qué puede hacerse para alcanzar en una forma mejor los objetivos organizacionales en el futuro?

#### La planificación operativa

Consiste en formular planes a corto plazo que pongan de relieve las diversas partes de la organización. Se utiliza para describir lo que las diversas partes de la organización deben hacer para que la empresa tenga éxito a corto plazo. Según Wilburg Jiménez Castro la planificación puede clasificarse, según sus propósitos en tres tipos fundamentales no excluyentes, que son:

- a) Planificación Operativa: se ha definido como el diseño de un estado futuro deseado para una entidad y de las maneras eficaces de alcanzarlo (R. Ackoff, 1970).
- b) Planificación Económica y Social: puede definirse como el inventario de recursos y necesidades y la determinación de metas y de programas que han de ordenar esos recursos para atender dichas necesidades, atinentes al desarrollo económico y al mejoramiento social del país.
- c) Planificación Física o Territorial: podría ser definida como la adopción de programas y normas adecuadas, para el desarrollo de los recursos naturales, dentro de los cuales se incluyen los agropecuarios, minerales y la energía eléctrica, etc., y además para el crecimiento de ciudades y colonizaciones o desarrollo regional rural

- Según el período que abarque puede ser:
- de corto plazo,
- de mediano plazo
- de largo plazo.

## Tipos de Planes

Según Cortés, los planes se pueden clasificar de acuerdo al área funcional responsable de su cumplimiento: Plan de Producción, Plan de Mantenimiento, Plan de mercadeo, Plan de Finanzas, Plan de Negocios.

Según el alcance, los planes se pueden clasificar como:

- Intradepartamentales: si se aplican a un departamento. Ejemplo: plan de mantenimiento mecánico.
- Interdepartamentales: si afectan a más de un departamento, ejemplos: plan de seguridad industrial.
- Para toda la organización. Ejemplo: Presupuesto.
- También pueden ser considerados como planes las políticas, los procedimientos, las normas y los métodos de trabajo. Las políticas son líneas generales o directivas amplias que establecen orientación para la toma de decisiones. Ejemplo: promoción interna del personal.  
Los procedimientos son reglas que establecen la forma convencional de organizar actividades para cumplir una meta. Ejemplo: cierre de un ejercicio comercial. Los métodos son formas sistemáticas y estructuradas para realizar actividades en forma eficiente.  
Las normas son regulaciones estrechas que definen con detalle los pasos y acciones para realizar actividades repetitivas.