**2DO. CUATRIMESTRE 2024 - TP GRUPAL – EQUIPO N° 4**

**Integrantes: Gonzalo HERRERA – Viviana RINARDESSI – Andrea ALVAREZ – Diego CORVALAN**

**GUÍA DE PREGUNTAS FEDI, LOGUZZO Y MARCÓ. CAPÍTULO 5**

1. ¿Qué elemento según los autores, identifica a la organización como un “esfuerzo planificado”? ¿A qué apuntan con ello?
2. ¿Cómo se definen en el texto las nociones de “organización formal”, “organización informal” y “organización real”? ¿Cómo se vincula la idea de estructura con esa distinción?
3. Los autores toman como referencia a H. Mintzberg, ¿cómo define ese autor a la estructura formal?´
4. ¿Qué dos vectores son centrales a la hora de analizar una estructura?
5. ¿Cuáles son los mecanismos de coordinación detallados en el texto?
6. ¿Cuáles son los elementos componentes de la estructura organizacional?
7. ¿Qué es un organigrama?
8. ¿Cuáles son los aspectos a considerar en el diseño de una estructura organizacional?

Respuestas

1 - La organización es una formación deliberada, es intencional, es un medio para conseguir un fin. Existía entonces una organización planeada que responde a este principio de racionalidad, definida de acuerdo a ciertas estructuras que permite coordinar las capacidades humanas, los recursos técnicos y la información para conseguir objetivos de conjunto. El elemento central que identifica a la organización como un ESFUERZO PLANIFICADO es su estructura formal. Esa estructura es el diseño estructural que sienta las bases para el funcionamiento.

2 - La organización Formal es un intento planeado y deliberado de coordinar las actividades realizadas por sus miembros. Comprende la estructura organizativa la división de puestos de trabajo, nivel jerárquico, línea de autoridad, reglamentos, valores y propósitos sugeridos de los procesos de planificar. La organización informal no responde a un sentido lógico y racional, está cargada de elementos emocionales e instintivos. Incluye aspectos como amistades, afinidades, antagonismos, sensaciones de confianza y desconfianza, simpatías que surgen de la interacción cotidiana entre los trabajadores. Ambas organizaciones la Formal y la Informal forman parte de un todo que podemos denominar ORGANIZACIÓN REAL.

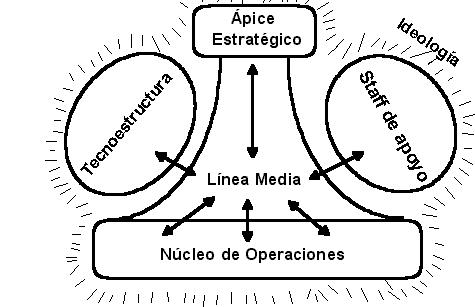
3 - **Mintzberg** define la estructura formal como la forma en la que el trabajo es dividido en diferentes tareas y luego coordinado para lograr los objetivos de la organización. Esta definición pone énfasis en la **diferenciación** y **coordinación** como los dos aspectos fundamentales de la estructura formal.

4 - Los dos vectores centrales para analizar una estructura son la **diferenciación** y la **integración**. La diferenciación se refiere a la división del trabajo en tareas especializadas, mientras que la integración implica la coordinación de estas tareas para lograr un funcionamiento eficiente.

5 - Los Mecanismos de Coordinación y Control son:

* **Adaptación Mutua:** Consigue la coordinación mediante la comunicación informal directa entre las personas o áreas que realizan el trabajo. No hace falta un orden jerárquico y es el que se utiliza en las relaciones que los trabajadores tienen entre sí de manera informal y sin las cuales prácticamente ningún trabajo sería posible
* **Supervisión Directa:** La coordinación se consigue cuando una persona se hace responsable de las tareas de los otros. Debe ir acompañada de la correspondiente autoridad que le permita al supervisor dar las instrucciones y controlar las tareas a los supervisados.
* **Normalización:** Implica una coordinación por normas. Se establecen tres posibilidades de normalización.
  + - * + ***Normalización de los procesos de trabajo:*** implica la especificación precisa y directa de los contenidos de las tareas.
        + ***Normalización de los resultados:*** se especifican las características que debe tener el resultado del proceso de producción, de aquello que se busca conseguir.
        + ***Normalización de las habilidades:*** se normalizan los conocimientos necesarios para ocupar una determinada posición en la organización. Se especifica un perfil profesional, con preparación, con capacitación o con experiencia.

***6 -*** Según *Mintzberg* se distinguen tres niveles en lo que respecta a los Elementos Componentes de la Estructura Organizacional:

* **Ápice Estratégico** *(directivos)*: Compuesto por la dirección general y sus asistentes con las obligaciones de gestión, el desarrollo de la estrategia organizacional y la supervisión del funcionamiento general.
* **Línea Media** *(administrativos)*:Directivos Medios provistos de autoridad formal y que conforman un cuerpo jerárquico con poder para formular estrategias propias de su área. Es la interfaz entre el Ápice Estratégico y el Núcleo de Operaciones.
* **Núcleo de Operaciones** *(operarios)*: realizan las funciones básicas de la organización relacionadas con la producción de bienes y servicios.

*Mintzberg* señala dos áreas más de la organización:

* **Tecno estructura**: encargados de diseñar la estructura de la organización estudiar sus capacidades de adaptación a los cambios de entorno y afianzar la normalización de los procesos de la organización
* **Staff de Apoyo:** encargados en brindar apoyo fuera del flujo de operaciones. Se incluyen en esa parte aquellas unidades de asesoramiento profesional (abogados, contadores, etc.)

7 - El **organigrama** es la manera de visualizar la estructura formal de una organización.

Es un diagrama de la estructura formal de una organización, una representación visual.

En el **organigrama** se muestra:

**•** Unidades de trabajo

**•** Canales de comunicación

**•** Departamentos o Divisiones

**•** Líneas Formales de Autoridad y responsabilidad

El **organigrama** se construye en forma piramidal, en su parte superior se ubican los individuos con más autoridad y responsabilidad que los que se ubican en la parte inferior.

Los canales formales de comunicación y autoridad se representan con líneas que unen las posiciones superiores con las inferiores.

El **organigrama** suele estar acompañado de un Manual de Procedimiento, que es una descripción detallada de cómo deben desarrollarse cada una de las actividades en cada puesto de trabajo.

8 - Los aspectos a considerar en el desarrollo o la modificación de una **estructura organizacional** son:

• El diseño de puestos

• La departamentalización

• La jerarquización

• La coordinación

El **diseño de puestos**: Es la identificación de las tareas para cumplir con los objetivos. Esta tarea tiene relación directa con los conceptos de diferenciación y especialización.

La especializaciónes consecuencia de la división del trabajo y dependerá de la cantidad de tareas que incluya y el control que el encargado tenga sobre ellas. Si un puesto incluye pocas tareas, se dice que está especializado horizontalmente. Si un empleado carece de control sobre las tareas, se dice que está especializado verticalmente.

La especialización excesiva logra aumentar la capacidad del empleado para realizar una tarea determinada, pero provoca la pérdida de su motivación debido a la monotonía. Una organización debe ofrecer incentivos, más allá de los económicos, que les permitan a sus miembros aprender y desarrollarse.

La **departamentalización**: es la agrupación de acuerdo a algún criterio común de los diferentes puestos de trabajo (en unidades, departamentos o divisiones). Los departamentos son conjuntos de puestos. De esta manera se establecen los objetivos, los procesos, las actividades, las personas y los recursos específicos para cada uno de los departamentos. Esto permite la especialización, fomenta la coordinación, ya que ubica diferentes trabajos bajo una supervisión común y define cómo los distintos departamentos compartirán los recursos.

Existen distintos tipos de departamentalización de acuerdo a cuál es el criterio utilizado para reunir los puestos.

***Departamentalización por tiempo***: Por ejemplo, un colegio secundario puede tener un departamento de turno tarde y otro de turno mañana.

***Departamentalización por funciones:*** los puestos se agrupan de acuerdo a las actividades realizadas por los trabajadores. Así, encontraremos empresas que tienen departamentos de finanzas, marketing, producción, recursos humanos, administración, logística, etc.

La departamentalización por funciones tiene algunas ventajas, como la posibilidad de lograr una alta especialización en la función, y además facilita el control por parte de la dirección de la organización, este criterio de departamentalización también tiene algunas desventajas como la pérdida de una visión integral de la organización por parte de los gerentes de estas unidades, lo que dificulta la formación de futuros directivos. También puede generar problemas de coordinación y falta de cooperación entre los distintos departamentos, pero relacionados entre sí (por ejemplo, marketing y producción).

***Departamentalización por procesos****:* los puestos se agrupan de acuerdo al flujo de productos o clientes**.** Por ejemplo, Un proyecto de distribución gratuita de alimentos puede tener un encargado del aprovisionamiento, un encargado del mantenimiento y otro encargado de la distribución.

Algunas organizaciones grandes utilizan estructuras divisionales, buscando generar unidades más pequeñas dentro de la organización, cuentan con departamentalizaciones funcionales hacia abajo y cada división llega a actuar con un alto grado de autonomía, separada del resto.

.

La **jerarquización**: es la disposición de las funciones de una organización por nivel de autoridad (jerárquico) en la pirámide organizacional.

La **jerarquización** hace referencia a una diferenciación vertical y se establecen niveles jerárquicos en una pirámide organizacional (por ejemplo, en el poder ejecutivo: ministerios, secretarías, subsecretarías, direcciones, etcétera).

Esta diferenciación se produce en toda la **cadena de mando**, lo que determinará el sentido en el cual corre el flujo de autoridad y de reporte (este último, en sentido inverso al de autoridad).

La **cadena de mando** constituye una línea ininterrumpida de autoridad que se extiende desde los niveles superiores de la organización hasta los niveles más bajos, y que aclara quién depende de quién. Este concepto responde a cuatro elementos:

• Autoridad

• Responsabilidad

• Delegación

• Unidad de mando

La autoridad es el poder conferido a una determinada posición jerárquica para la toma de decisiones y instruir a otras personas sobre lo que deben hacer y esperar que estas lo hagan. En este caso estamos hablando de un poder otorgado de manera planificada a un puesto determinado, nos referimos a una autoridad formal, que no siempre es coincidente con el flujo de autoridad informal.

La responsabilidad coexiste conjuntamente con la autoridad. Cuando a una persona le asignan una tarea, se espera que la realice de determinada manera. Esa persona deberá responder por lo que se le solicitó. La autoridad es un medio para la realización de la tarea, por lo que genera una responsabilidad por su cumplimiento.

La delegación es la decisión y acción de encargar nuevas tareas a un subordinado.

Se lo hace responsable y se le brinda la autoridad necesaria para realizarla. El delegación de la tarea no libera de ninguna manera al supervisor de la responsabilidad por su realización.

Unidad de mando(uno de los determinados por Fayol) busca evitar confusiones y órdenes contradictorias producto de la dualidad en los flujos de autoridad. Este principio establece que cada puesto debe responder a un solo director o supervisor.

.

La **coordinación:** de las actividades realizadas por cada unidad. La coordinación y control de las actividades implica establecer cuáles serán los mecanismos que se utilizarán: adaptación mutua, supervisión directa o normalización.

Para esta determinación, es importante tener en cuenta tres factores: el alcance del control, el posible grado de formalización de las tareas y la posibilidad de descentralizar la toma de decisiones.

***Alcance del control:*** Nadie puede realizar infinitas tareas y mucho menos si busca tener un buen desempeño en ellas. La supervisión y la coordinación de las tareas de los subordinados es parte del conjunto de tareas que tiene a su cargo cualquier directivo. El alcance del control tiene relación directa con la cadena de mando.

***Formalización****:* La formalización hace referencia al grado en el cual las actividades de la organizaciónpueden ser normalizadas. En las organizaciones con un grado de formalizaciónmuy alto, los empleados se guían por una serie de procedimientos y reglas explícitamentedeterminadas. El objetivo de estas reglas es la predeterminación formaldel comportamiento de las personas en la organización.

La normalización o estandarización implica establecer patrones de referencia. Las tareas se realizarán siempre de la misma manera independientemente de la persona que las realice. Estas reglas suelen expresarse por escrito en el manual de procedimientos.

***La centralización y descentralización:*** La centralización es la concentración de la toma de decisiones en los niveles jerárquicos más altos de la organización. La descentralización, por el contrario, es la transferencia de la autoridad de toma de decisiones a niveles más bajos.

**Cada organización debe decidir qué diseño es el más apropiado para su realidad. La estructura tendrá un carácter específico, ya que habrá sido diseñada de acuerdo a los objetivos y características de esa organización. Es importante que tenga un carácter dinámico pensando en el desarrollo futuro.**