

SESIÓN 4

PLAN DE ORGANIZACIÓN I

I. CONTENIDOS:

1. Objetivos del Plan de Organización.
2. Estructura organizacional.
3. Funciones específicas por puesto.

II. OBJETIVOS:

Al término de la Clase, el alumno:

- Redactará los objetivos específicos del Plan de Organización.
- Definirá los procesos operativos, descripción de puestos y perfil correspondientes a las actividades que se van a desarrollar en la empresa.
- Elaborará los procesos de cada actividad que se realizará en tu empresa (*cómo se hacen, indicando tiempos y recursos necesarios*).

III. PROBLEMATIZACION:

Comenta las preguntas con tu Asesor y selecciona las ideas más significativas.

- ¿Cuáles son las políticas que orientarán el plan de organización de tu empresa?
- ¿Haz pensado cuáles son los conocimientos, hábitos, habilidades valores y actitudes de las personas que trabajarán contigo?
- ¿Qué les pedirías como valores fundamentales a las personas que integrarán tu empresa?
- ¿Tienes ya proyectadas las actividades, procesos y tiempos para cada uno de tus puestos? ¿Por ejemplo, cuáles van a ser tus actividades y tus responsabilidades?

IV. TEXTO INFORMATIVO-FORMATIVO:

1.1. Objetivos del Plan de Organización.

Los objetivos del plan en cuestión son dos: por un lado exteriormente se pretende manifestar que el grupo promotor del proyecto tiene la capacidad de abordar y llevar a buen fin la nueva compañía. Y por otro lado, internamente se pretende designar los diferentes compromisos de los diferentes individuos que van a laborar en la compañía.

Diversos planes se han ido a la ruina por que no se fijaron los compromisos de los diferentes miembros y por no haber adquirido un ordenamiento profesional desde el inicio. Si se desea evitar las tensiones que genera este aspecto es mejor deliberar al respecto cuando este escrito y no cuando la compañía este caminando y con asunto por resolver que incrementen la tensión. La organización permite ordenar la manera en como se distribuye y ordenan las tareas entre los miembros de la compañía con el fin de lograr de una manera efectiva las metas propuestas que le van a beneficiar. Por ello se deben fijar las metas del área, conforme las metas de la compañía y las demás áreas que la integran.

2.1. Estructura organizacional.

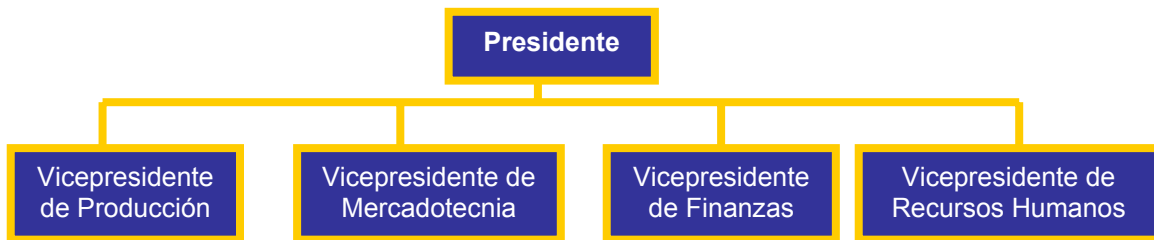
Cuando hablamos de estructura organizacional nos queremos referir a la manera en como se dividen, coordinan y agrupan las tareas de la empresa respecto a la relación que se genera entre los gerentes y empleados, gerentes y gerentes y entre empleados y empleados.

El primer paso para establecer un sistema de organización en le empresa es revisar que los objetivos de la misma, y los de sus áreas funcionales concuerden y se complementen, una vez realizado esto, es necesario definir los siguientes aspectos:

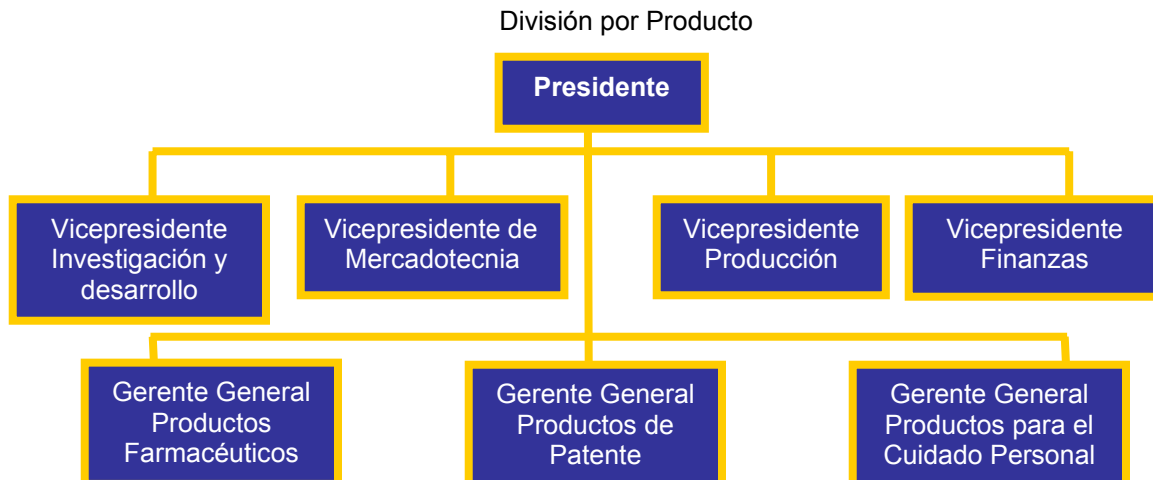
1. Procesos operativos (funciones), de la empresa:
 - ¿Qué se hace?

- ¿Cómo se hace?
 - ¿Con qué se hace?
 - ¿Dónde se hace?
 - ¿En cuánto tiempo se hace?
2. Descripción de puestos:
- Agrupar las funciones por similitud.
 - Crear los puestos por actividades vs. Tiempo (cargas de trabajo).
 - Diseñar el organigrama de la empresa.
3. Definir el perfil del puesto, en función de lo que se requiere en cuanto a:
- Características físicas.
 - Habilidades mentales.
 - Preparación académica.
 - Habilidades técnicas (uso de máquinas y herramientas).
 - Experiencia laboral.

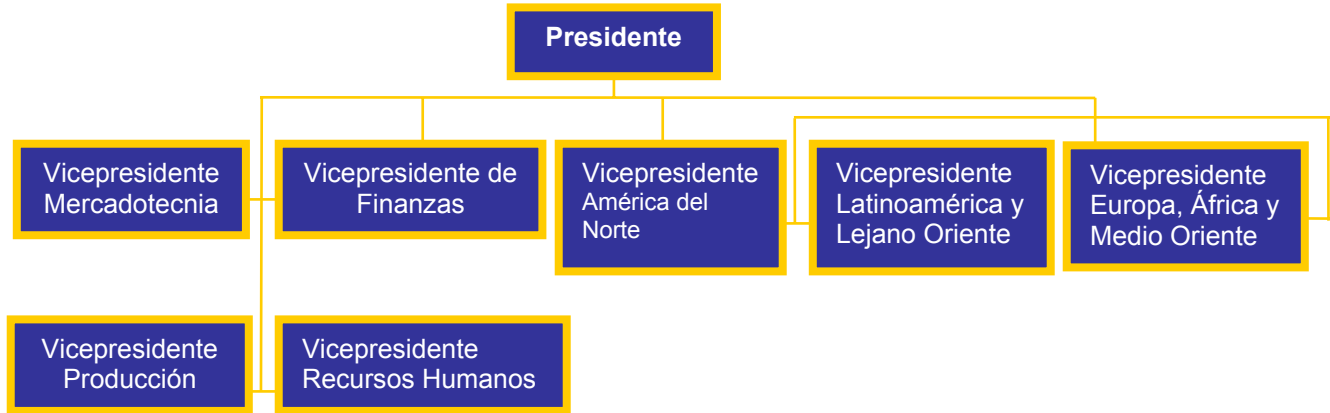
Las áreas de una empresa se, formalmente, se pueden estructurar, básicamente en tres maneras: por función, por producto/mercado o en forma de matriz. La organización por funciones reúne, en un área específica, a los que tienen a su cargo una tarea o varias, las cuales son llamadas funciones. Es la manera más básica y lógica para organizar los departamentos. Organización Funcional:



La organización producto/mercado, es conocida también como organización por división e integra en un grupo de trabajo a los que participan en la comercialización y en la fabricación de un artículo o varios artículos que están interrelacionados en una cierta área geográfica o lo que tratan con cierto tipo de consumidor.



Organigrama de producto / mercado de una empresa manufacturera. División geográfica.



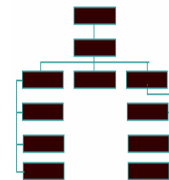
Organigrama funcional de una empresa manufacturera: división por clientes.



Existe además la estructura matricial, que suele llamarse “sistema de mando múltiple”. Cuenta con dos clases de estructuras a la vez. Los trabajadores tienen dos jefes. Uno es el responsable de las divisiones o funciones y se expresa en forma vertical. El segundo es horizontal e interrelaciona a los miembros de varias secciones o áreas de tareas para constituir un equipo de negocio teniendo a la cabeza un gerente. Esta además la estructura informal que ayuda a los individuos de una empresa a cubrir sus necesidades sociales y a realizar las cosas.

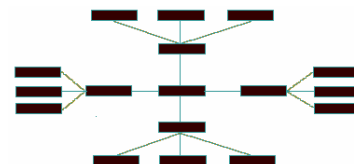
Como podemos ver los organigramas nos permiten ver: la segmentación de tareas, la posición jerárquica, los rasgos de responsabilidad y autoridad, los medios comunes de comunicación, la identidad o rasgos del staff de un determinado departamento, a lo que son responsables de cada agrupación de administrativos y obreros, así como el tipo de vínculos que se dan entre los diferentes puestos de la compañía y en cada sección o departamento.

Los organigramas son: *verticales*, *horizontales*, *circulares*, *escalares* y *mixtos*. En el *vertical*, cada responsabilidad se simboliza por cuadros en un nivel inferior.

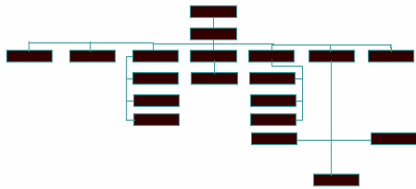
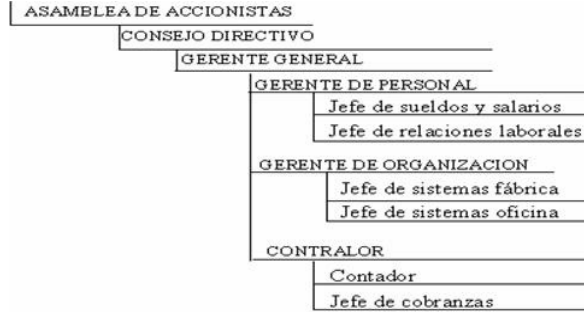


El horizontal contiene lo mismo que el anterior pero iniciando con la máxima categoría a la izquierda y continuando con las demás categorías a la derecha.

El circular está compuesto por un cuadro al centro que representa la máxima autoridad y a su alrededor se colocan los demás cuadros que contienen los demás niveles de la empresa.



El organigrama escalar va marcando con diferentes sangrías a la izquierda los diferentes segmentos jerárquicos apoyándose en líneas que muestran los márgenes.



En el mixto se pueden combinar los organigramas anteriores en uno. Es muy útil pues facilita la visualización de las diferentes posiciones que tiene la empresa.

3.1. Funciones específicas por puesto.

Un desafío muy significativo al que se debe enfrentar cualquier empresario o directivo de una compañía es especificar las diferentes funciones y tareas que se tienen que se fijar a cada puesto de trabajo. El instrumento que nos permite llevar a cabo esta tarea es el que se conoce como “análisis de puesto” y además nos ayuda a reconocer la repercusión de cada posición en la empresa, así como el perfil psicológico y físico que deben tener los individuos que sean asignados.

Una correcta especificación de los puestos de la organización permite:

- A) *Al directivo*, administrar mejor los salarios y los sueldos de los empleados, equidad y objetividad al valorar la función de los obreros, un constante mejoramiento de los procesos para contratar, capacitar, seleccionar y reclutar el área humana de la compañía, mejorar las tareas de planeación de la empresa y desempeñar adecuadamente las cuestiones legales.
- B) *Al empleado*, el conocimiento de las perspectivas que deberá llenar con el fin de realizar productivamente su puesto laboral, proyectar de un mejor modo su empleo, ofreciéndole un espacio de realización profesional y personal, así como la combinación de sus conveniencias con las de la compañía.



Los elementos que nos permiten especificar un determinado puesto son: su colocación al interior del sistema organizacional, su especificación general o genérica, su especificación funcional o propia, los requisitos que debe cubrir el que ocupe el puesto como nivel de estudios, edad, género, experiencia, perfil psicológico y rasgos físicos deseables.

Quando se analizan los puestos ayuda mucho tener en cuenta los siguientes términos: el catálogo de los puestos y la descripción del puesto, categoría del puesto, requisitos del puesto, denominación del puesto y familia ocupacional. Por otra parte los puestos se pueden segmentar de diferente forma, conforme a: la naturaleza de sus funciones, su nivel de puesto en la organización de la compañía y su perfil jurídico.

Todos estos elementos anteriores vienen a expresarse en los que se llama el manual operativo. Este manual se elabora especificando el ser y el quehacer de cada uno de los administrativos y de los obreros. Para ello es conveniente tener en cuenta los siguientes pasos: Fijar la meta que se quiere conseguir en cada tarea general; explicar las actividades propias que se necesitan para realizar cada tarea general; detallar el desarrollo de cada tarea; fijar el itinerario de desempeño y de mejoramiento de cada tarea.

El manual de funciones individual, reunido en conjunto, y dividido por sección de tareas de la compañía, viene a formar los manuales de funciones de la compañía. Una vez que se ha hecho la tarea anterior hay que continuar con fijar las estrategias de acción de la compañía señalando y tendiendo, de manera especial, los siguientes aspectos: sistema de comunicación, procesos para la resolución de conflictos, el carácter moral de la empresa (valores), comportamientos esperados y las que la compañía crea que son importantes de fijar.

En la siguiente tabla vamos a ejemplificar la descripción de algunos puestos:

Director General	<p>Tiene como objetivo conducir la tarea de la compañía para que cumpla con los objetivos establecidos por el consejo administrativo. Algunas de sus funciones son: sugerir al consejo de administración las asignaciones de los directores operativos de la compañía. Dar a conocer el movimiento o innovación de la compañía a quine corresponda. Ser el representante de la compañía ante el consejo de administración.</p> <p>Ejerce su autoridad con liderazgo. Para que impulse el ser y quehacer de una empresa de be tener un propósito claro, comunicación y motivación.</p> <p>Existen directores autoritarios, paternales y democráticos. Él da informe al consejo de administración (y a su sucesor) y a él le informan el total de direcciones de la compañía.</p>
Director de Finanzas	<p>Debe de crear y conducir un grupo de apoyo. Debe controlar las compras. Incorporar el presupuesto global de entradas y salidas, hasta establecer la ganancia total durante el periodo.</p>
Director de Operaciones	<p>Una de sus funciones es evaluar mes con mes a los abastecedores. Y checar cuanto material se recibió y cuánto se rechazo de cada abastecedor.</p>
Gerente de Contabilidad	<p>Es el encargado de llevar control de los eventos u operaciones que tengan que ver con el dinero (adquirir y pagar un vehículo).</p>
Gerente de Recursos Humanos	<p>Se desempeña como asesor en unión con otros encargados de áreas. Tiene una gran responsabilidad. Coordina la Administración de RH. Desarrolla políticas y programas. Regula y anima la interacción entre gerentes y empleados.</p>
Director de Mercadotecnia	<p>Garantiza que se satisfagan las necesidades y deseos del cliente a través de investigar el mercado, las ventas, la promoción, la distribución y la publicidad.</p>
Gerente de Ventas	<p>Su meta es vender. Tener utilidades. Mediante el aumento de las ventas y la reducción de los gastos. Así que debe controlar los gastos y establecer el precio de los artículos de forma cautelosa.</p>

Existen otros elementos, junto con e manual de funciones, que viene a contribuir al crecimiento en calidad y utilidades en un empresa. Este elemento a tener en cuenta es el clima laboral que comprende un sin número de aspectos medibles de un espacio laboral, que son detectados por quienes laboran ahí. En muchos casos el clima laboral hace la diferencia entre una empresa de alta calidad y una de baja calidad. Para evaluar el clima laboral existe una metodología específica que inicia con una encuesta que contiene diversos tipos de preguntas y pasa por varias fases (diseño, comunicación, realización y análisis e información de resultados). A partir de ahí se interpretan las conclusiones y se gestiona el ambiente laboral.