

# Administración por Competencias

Créditos 10

Licenciatura en Contaduría  
objetivo

Comprender y aplicar el proceso administrativo en la organización independientemente del tipo de organización que se trate. Y sus diferentes fases

**Unidad de competencia “V”  
“organización”**

**Facultad de Contaduría y Administración  
Dra. En C de La Edu. Bertha Luz Martínez  
Hernández**

# índice

## **1. Organización,**

1.1 Definición,

1.2 Principios,

1.3 proceso, de organización

1.4 Departamentalización,

1.5 Estructura Jerárquica,

1.6 Autoridad formal y sus tipos,

1.7 Autoridad informal,

1.8 Herramientas de organización

1.19 Empowerment.



# Objetivo

Que los docentes adopten este material para unificar los conocimientos que los alumnos del primer semestre de las licenciaturas en Contaduría, Administración e Informática Administrativa reciben.

# Introducción

- ▶ Esta unidad muestra todo lo que, el estudiante debe conocer referente al proceso administrativo como sistema y sus diferentes fases, así como es la importancia de la organización se identifica la definición de organización, su naturaleza, el proceso de la organización se conocen las diferentes estructuras jerárquicas, y las herramientas que se utilizan y así como su importancia y el Empowerment; la autoridad formal e informal.



# Modo de empleo

- Las diapositivas esta elaboradas en orden cronológico como lo establece el programa de administración por competencias versión aprobada por los H. H. Consejo académico; aprobad en el año 2013.
- Es un material para proyectarlo, para lo cual se requiere contar con Lap top, cañón, pantalla, en el salón de clases.

# ORGANIZACIÓN

- ✓ Estructura de funciones o puestos.
- ✓ Intencional y formalizada
- ✓ Proceso que interrelaciona grupos de personas para alcanzar objetivos, cada una con una función específica.

Se refiere a un sistema formal de funciones o puestos.

# Organización

Establece reglas y los elementos para diseñar técnicamente a la empresa

• **Introducción00**



Aplicación de técnicas para estructurar una empresa, define funciones por áreas estratégicas, departamentos y puestos, define líneas de comunicación



Ordenar y agrupar las actividades necesarias para alcanzar fines creando unidades administrativas asignando funciones, autoridad, responsabilidad y jerarquía y relaciones entre ellas.

• Eugenio Sixto Velasco

# Principios de la organización

**Unidad de objetivo:**  
los miembros se dirigen al logro del objetivo general.

**Jerarquía:** líneas de autoridad de cada nivel claras para una mejor toma de decisiones.

**Equidad:** Equilibrar la carga de trabajo de manera que todos los miembros tengan responsabilidad de acuerdo a su capacidad técnica.

**Primacía de la autoridad lineal** sobre la asesora: la autoridad lineal es la que decide.

**Unidad de mando:** cada miembro de la organización es responsable ante una sola autoridad.



# Proceso de organización

Se entiende como Proceso Organizacional a la secuencia de actividades que hay que realizar para organizar o reorganizar a una organización y sus principales etapas son:

- 1: Departamentalización conforme a bases y necesidades empresariales
- 2: Estructura jerárquica
- 3: Definición de autoridad formal estructural y sus tipos
- 4: Definición de comunicación formal y autoridades formales.

# departamentalización

Agrupar actividades relacionadas con cada área de trabajo, de tal forma que se permita la especialización de los responsables

Las actividades son divididas con base en las actividades

**Agrupación de actividades por unidades de acuerdo con sus finalidad de tareas**

# Departamentalización





# Tipos de departamentalización

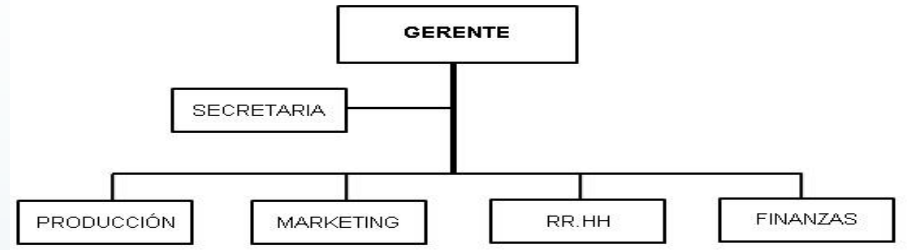
- Funcional
- Por producto
- Por proceso
- Por cliente
- Por cobertura de geográfica
- Estructura matricial (en razón del proyecto)

# Principios de organización

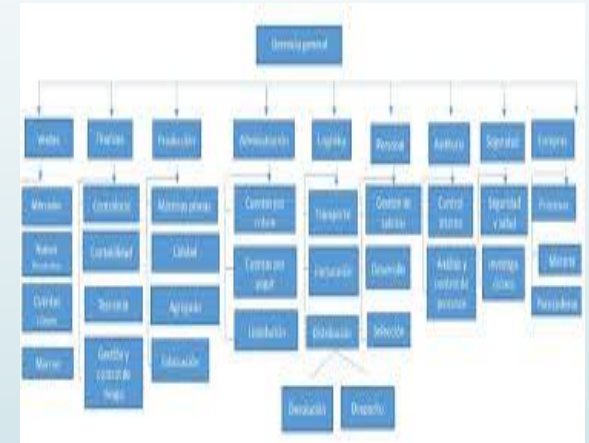
1. División del trabajo
2. Especialización
3. Jerarquía
4. Unidad de mando
5. Tramo de control

# ESTRUCTURAS ORGANIZACIONALES

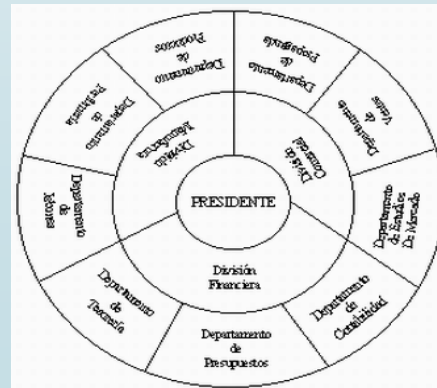
## ❖ Verticales



## ❖ Horizontales



## ❖ Circular



# ORGANIZACIÓN FORMAL E INFORMAL.

Por **organización formal** se entiende, en general, la estructura intencional de funciones en una empresa organizada formalmente. grupales.


La **organización informal** es una red de relaciones interpersonales que surge cuando se asocia la gente.

# UNIDADES ESTRATÉGICAS DE NEGOCIOS.(UEN)

Las UEN son pequeñas empresas en sí mismas establecidas como unidades de una gran compañía para la promoción y manejo de cierto producto, o líneas de productos como si se tratara de una actividad empresarial independiente.



# EMPOWERMENT



**Empowerment significa que los empleados, administradores o equipos de todos los niveles de la organización tienen el poder para tomar decisiones sin tener que requerir la autorización de sus superiores.**

**La idea en la que se basa el empowerment es que quienes se hallan directamente relacionados con una tarea son los más indicados para tomar una decisión al respecto, en el entendido de que poseen las aptitudes requeridas para ello**

# DELEGACIÓN

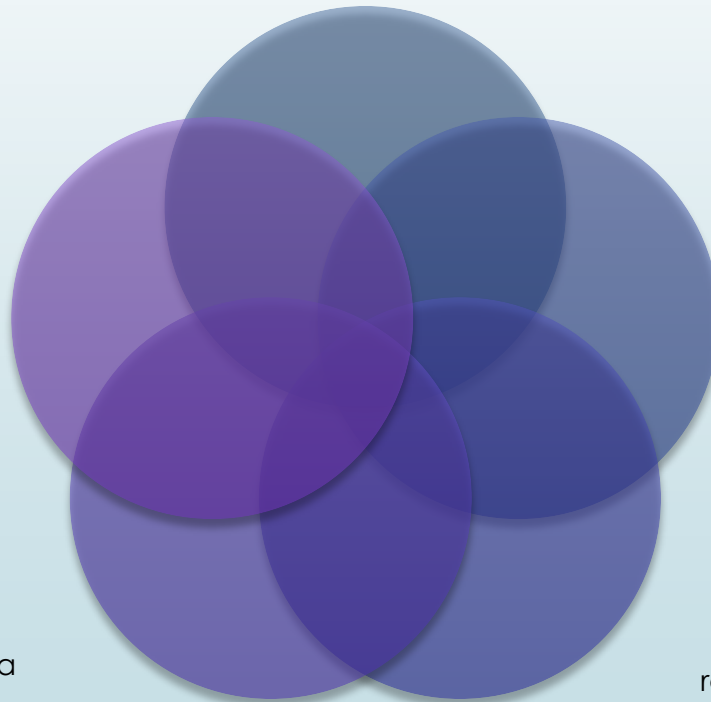
La autoridad se delega cuando un superior concede discrecionalidad a un subordinado para la toma de decisiones. Obviamente, los superiores no pueden delegar una autoridad que no poseen.

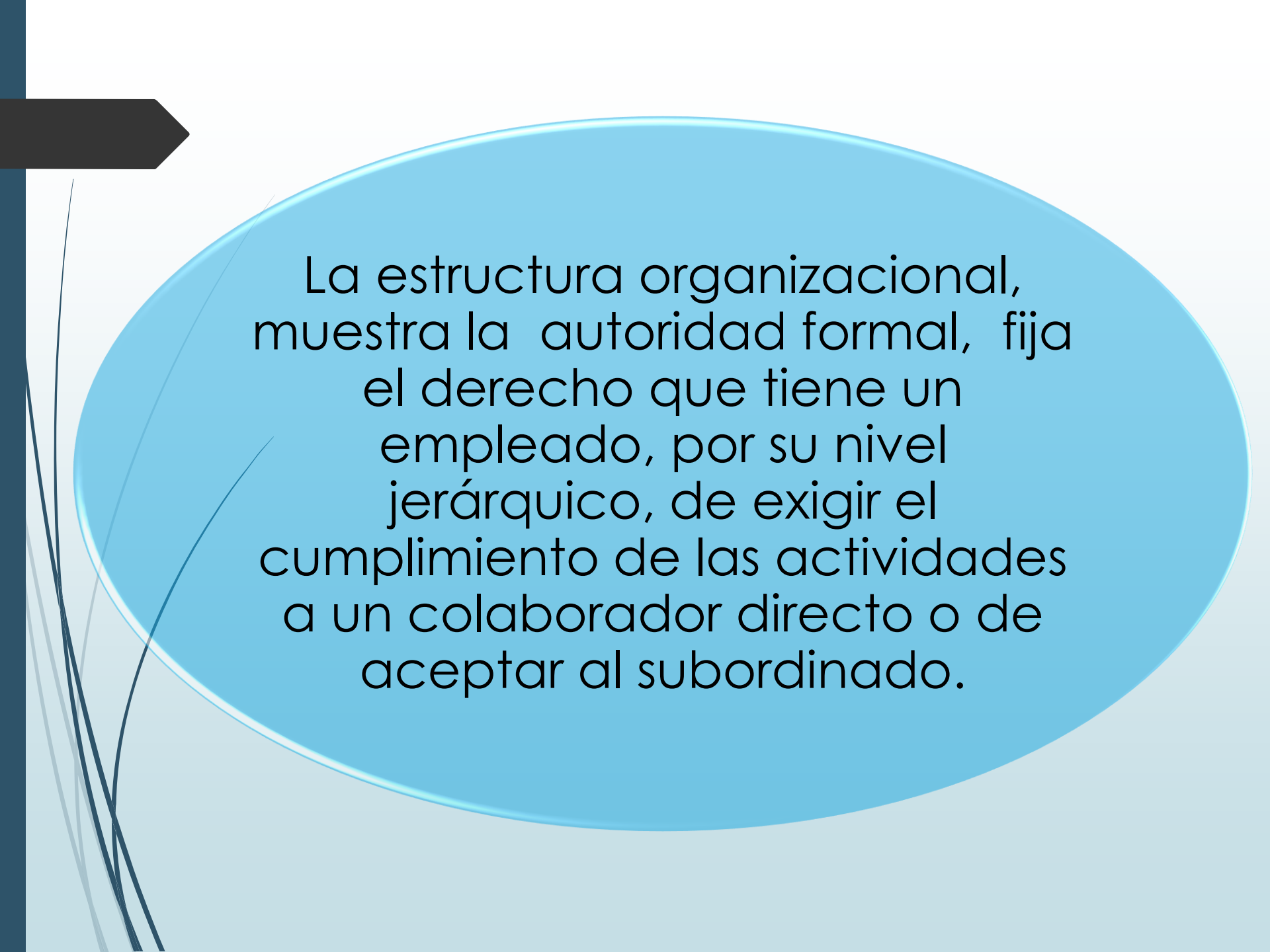
la delegación de autoridad para el cumplimiento de las tareas.

El proceso de delegación implica

la asignación de tareas a ese puesto,

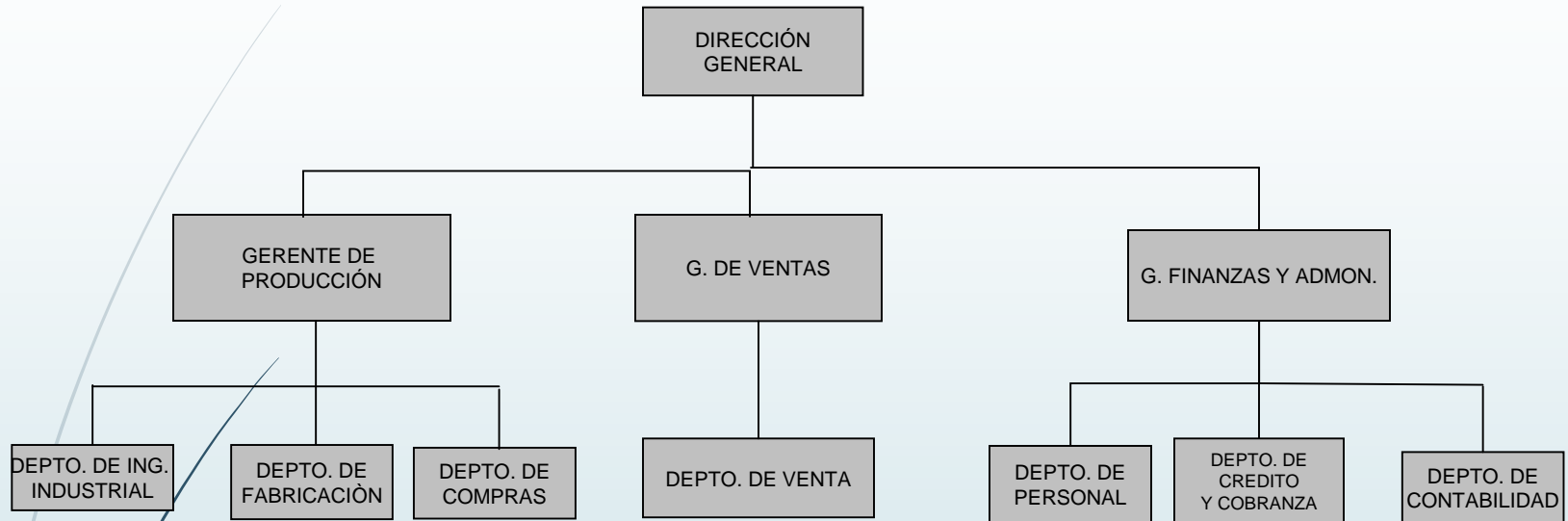
la determinación de los resultados esperados de un puesto,





La estructura organizacional, muestra la autoridad formal, fija el derecho que tiene un empleado, por su nivel jerárquico, de exigir el cumplimiento de las actividades a un colaborador directo o de aceptar al subordinado.

# ORGANIZACIÓN LINEAL



Organigrama general

# Organización lineal

Se caracteriza por:

La autoridad se concentra en una sola persona (propietario, director o gerente) quien toma las decisiones y

tiene la responsabilidad del mando.

El jefe asigna y distribuye el trabajo a los subalternos, los cuales deben ejecutarlo siguiendo estrictamente las instrucciones dadas, y

reportan a un solo jefe.

# VENTAJAS:

Es  
sencillo  
y claro

Se  
establece  
una  
disciplina  
laboral

Se facilita  
la rapidez  
de acción

No hay  
conflicto  
de  
autoridad,  
ni fuga de  
responsab  
ilidad

Es más  
fácil y útil  
en los  
pequeños  
organism  
os

# DESVENTAJAS

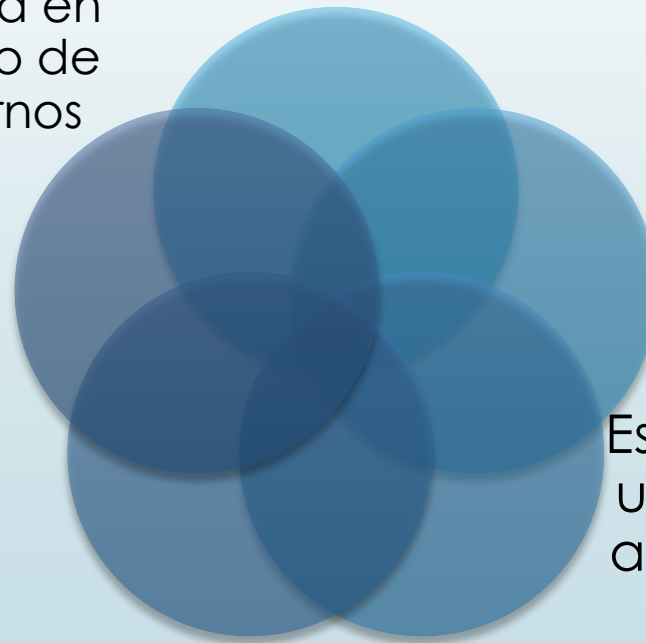
Se carece de  
especialización

La organización descansa en  
hombres y al perderse uno de  
éstos se producen trastornos  
administrativos.

Los jefes siempre  
están cargados de  
trabajo

Poca flexibilidad  
para futuras  
expresiones

Es difícil capacitar a  
un jefe en todos los  
aspectos que debe  
coordinar

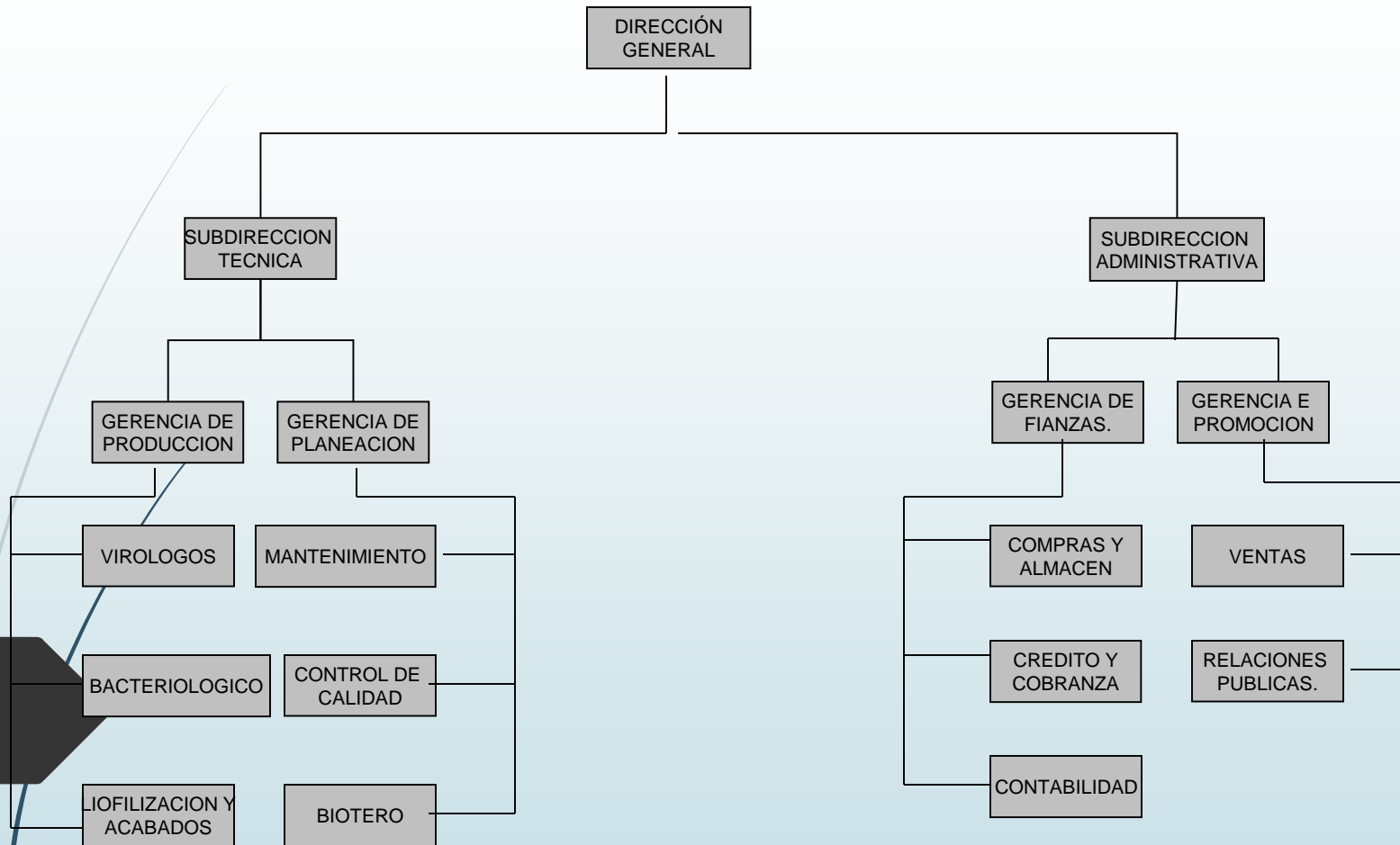


# ORGANIZACIÓN FUNCIONAL

- Se basa en la naturaleza de las actividades a realizar, dividiéndolas en unidades para que cada una de ellas contenga un conjunto de obligaciones y responsabilidades diferentes, basándose en el principio de la división del trabajo y aprovecha la preparación y las aptitudes profesionales del personal.



# ORGANIZACIÓN FUNCIONAL

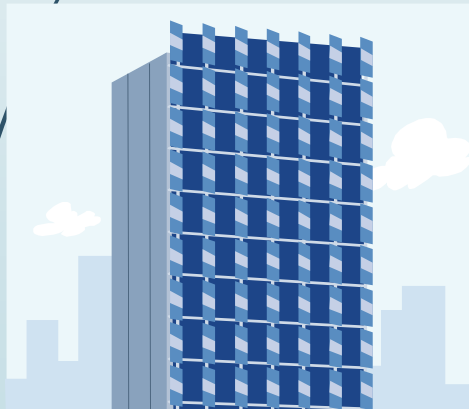


**PRODUCTORA NACIONAL DE  
BIOLÓGICOS VETERINARIOS S.A.**

# ORGANIZACIÓN FUNCIONAL



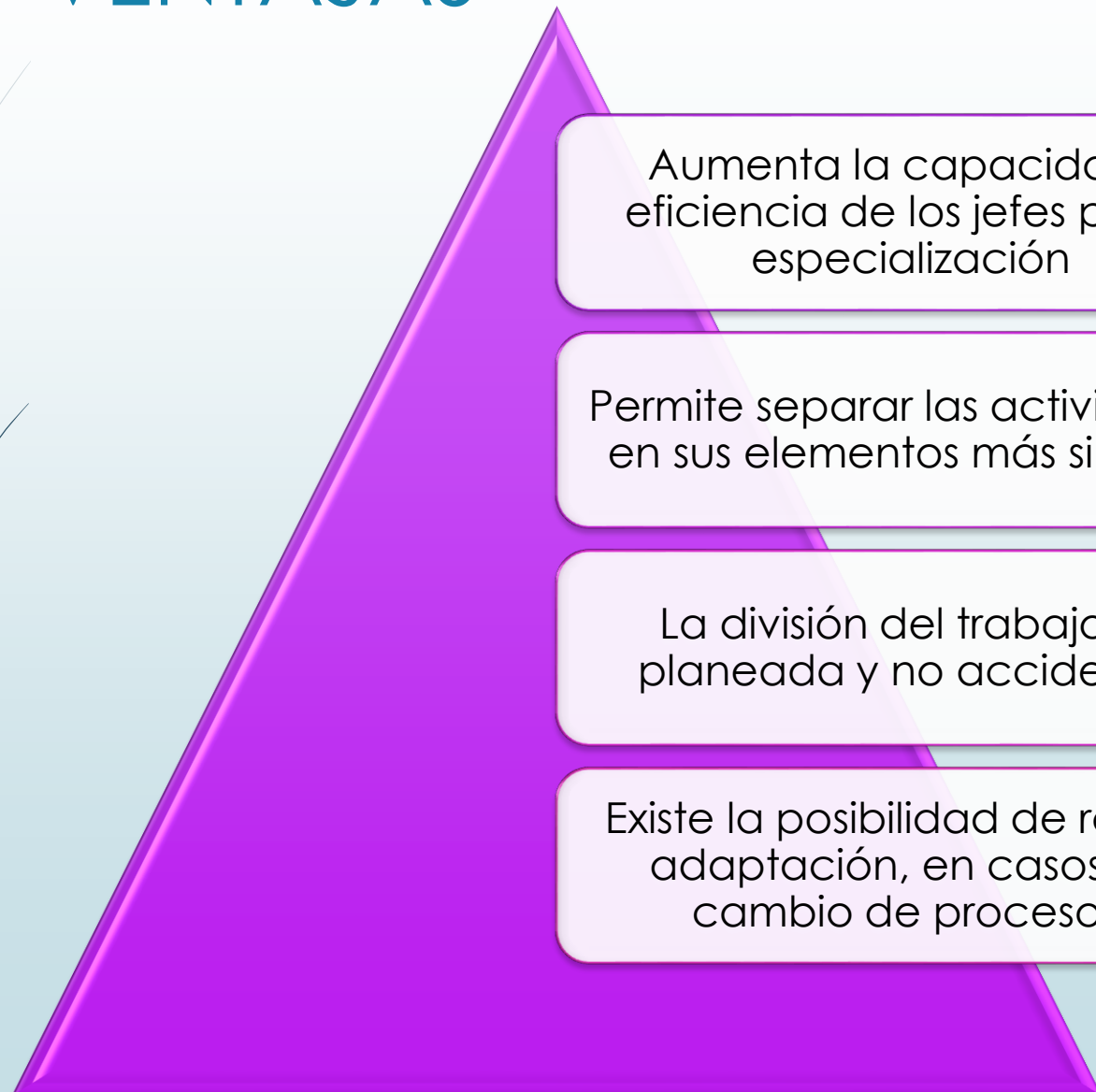
Consiste en dividir el trabajo y establecer la especialización de manera que cada persona, desde el director hasta el obrero, ejecuten el menor número posible de funciones.



Se aplica particularmente en medianas y grandes empresas.



# VENTAJAS



Aumenta la capacidad y eficiencia de los jefes por la especialización

Permite separar las actividades en sus elementos más simples

La división del trabajo es planeada y no accidental

Existe la posibilidad de rápida adaptación, en casos de cambio de procesos.



# DESVENTAJAS

**Dificulta el definir la autoridad y responsabilidad de cada jefe, en los aspectos que son comunes, dando lugar a roces entre los jefes.**

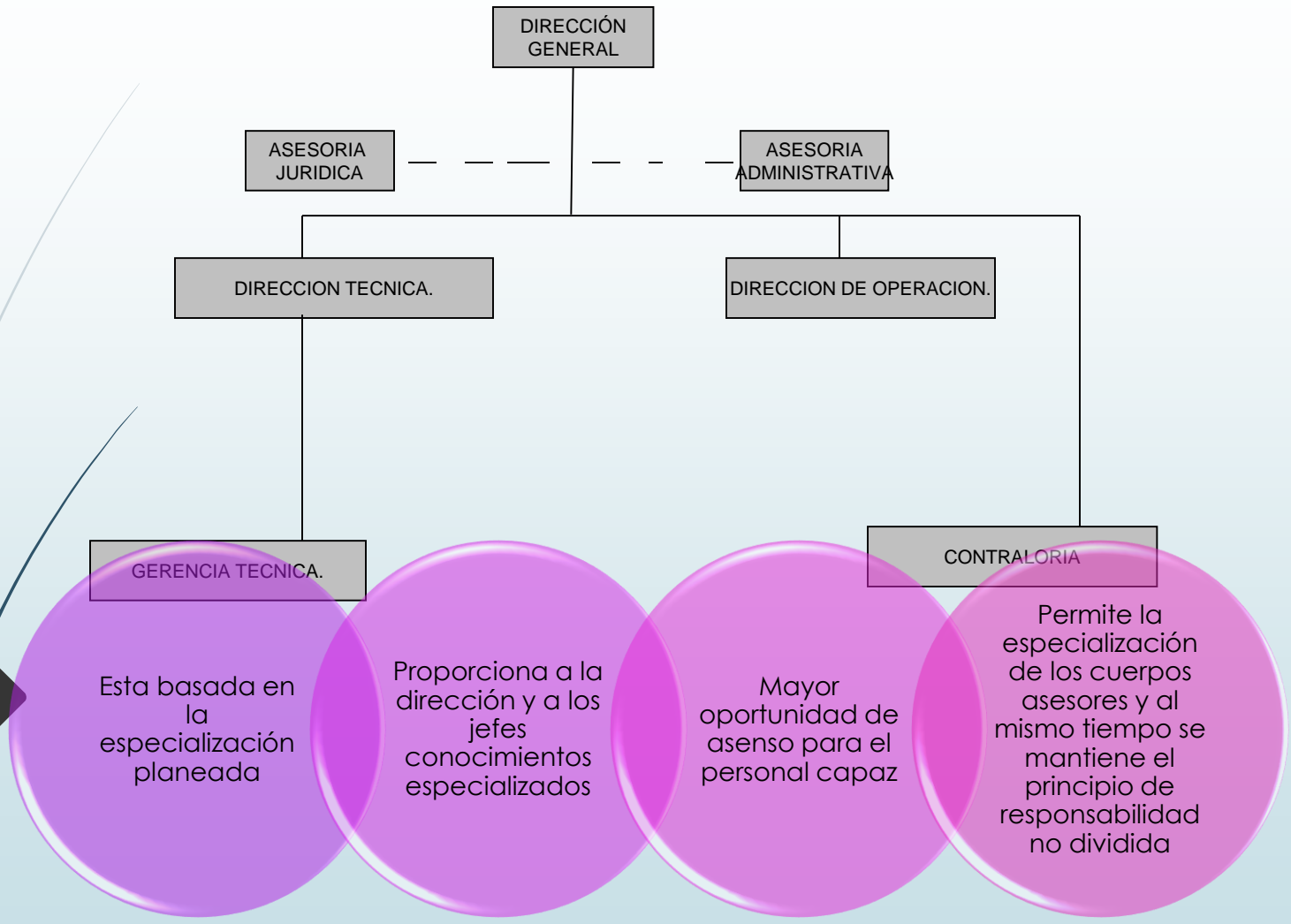
**Se duplica el mando y genera fugas de responsabilidad**

**Se reduce la iniciativa para acciones comunes**

**Se viola el principio de unidad de mando, originando confusión y conflictos.**

# Organización de línea y asesoría

Surge como consecuencia de los grandes organismos y del avance tecnológico, lo que origina la necesidad de contar con ayuda de especialistas capaces de proporcionar información experta, y de asesoría a los departamentos de línea



GERENCIA TECNICA.

Esta basada en la especialización planeada

Proporciona a la dirección y a los jefes conocimientos especializados

Mayor oportunidad de asenso para el personal capaz

CONTRALORIA

Permite la especialización de los cuerpos asesores y al mismo tiempo se mantiene el principio de responsabilidad no dividida

# VENTAJAS

Está basada en la especialización planeada

Proporciona a la dirección y a los jefes, conocimientos especializados

Mayor oportunidad de ascenso para el personal capaz, pues hay necesidad de puestos de responsabilidad.

Permite la especialización de los cuerpos asesores y al mismo tiempo, se mantiene el principio de responsabilidad no dividida.

El aumento de eficiencia en las operaciones, compensa el costo adicional de este tipo de organización.

Surge como consecuencia de los grandes organismos y del avance tecnológico, lo que origina la necesidad de contar con ayuda de especialistas capaces de proporcionar información experta, y de asesoría a los departamentos de línea

# DESVENTAJAS

Puede haber confusión en funciones y posiciones de los asesores, en relación con los supervisores de línea.

Los asesores pueden ser poco o nada efectivos, por falta de autoridad para realizar su labor de apoyo en la aplicación de sus recomendaciones.

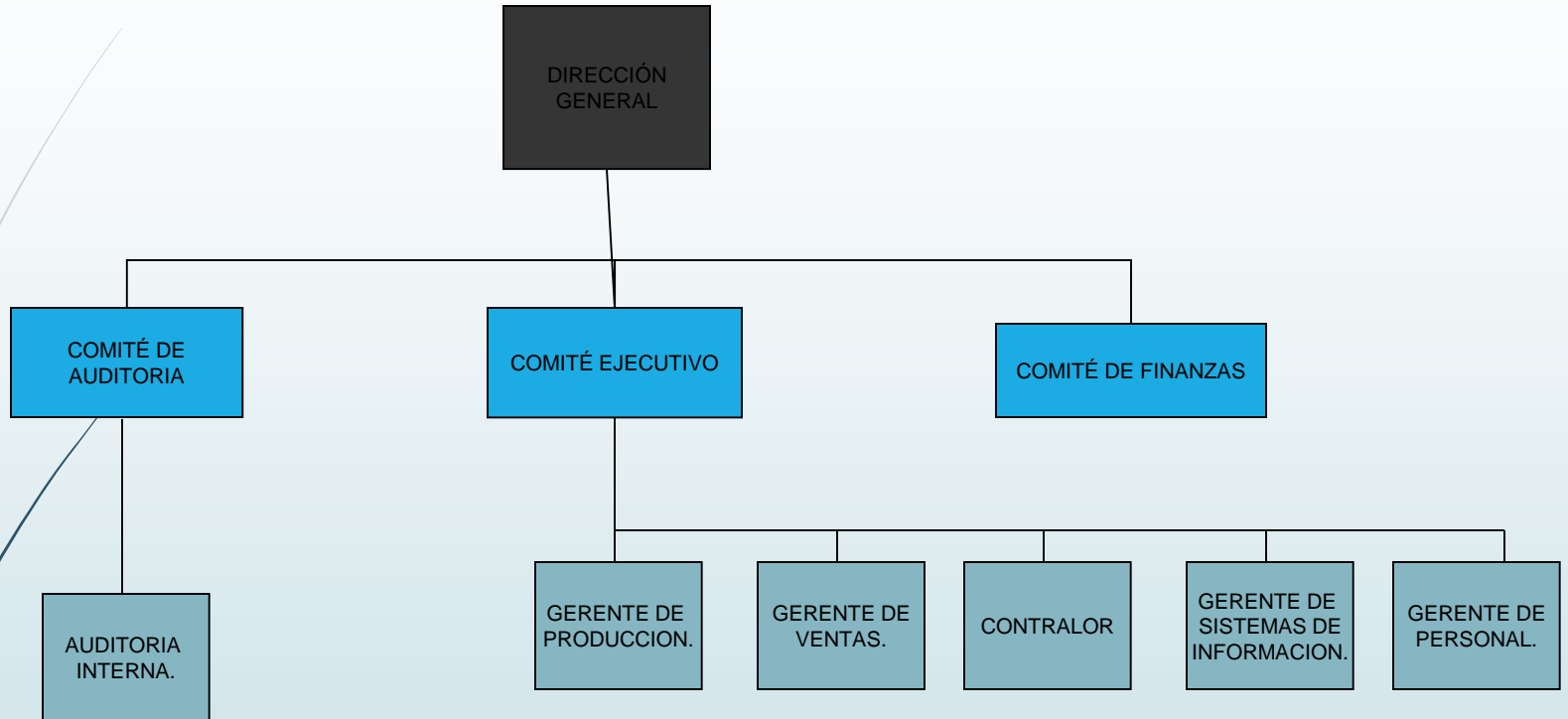
La incapacidad de comprender los puntos de vista respectivos, puede causar roces entre jefes de línea y asesores.



# ORGANIZACIÓN POR COMITÉS

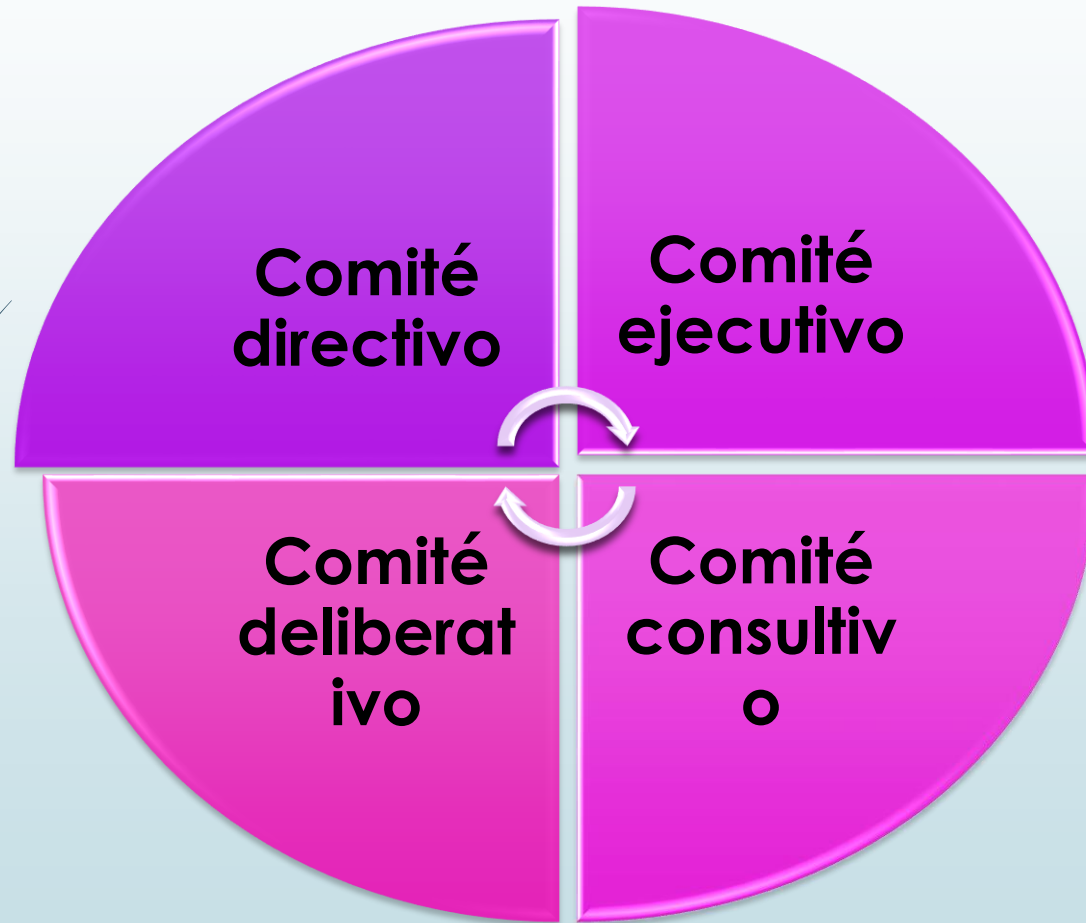
**Consiste, en asignar los diversos asuntos administrativos (dirección, administración, vigilancia, etc.) a un grupo de personas que se reúnen y se comprometen para discutir y decidir en común, la resolución de problemas que se les encomienda, comparten la responsabilidad de las órdenes pues estas se dictan conforme al acuerdo que se toma por la mayoría de votos de sus miembros.**

# ORGANIZACIÓN POR COMITES



Koontz, Weihrich; 2013

# Da origen a los siguientes tipos de comités:



# VENTAJAS



Koontz, Weihrich; 2013:

# DESVENTAJAS

Pueden ser demasiados miembros, con riesgo de falta de decisiones constructivas.

Con frecuencia hay lentitud para poner en práctica las resoluciones

Los ejecutivos pueden pasarse el mayor tiempo asistiendo a reuniones.

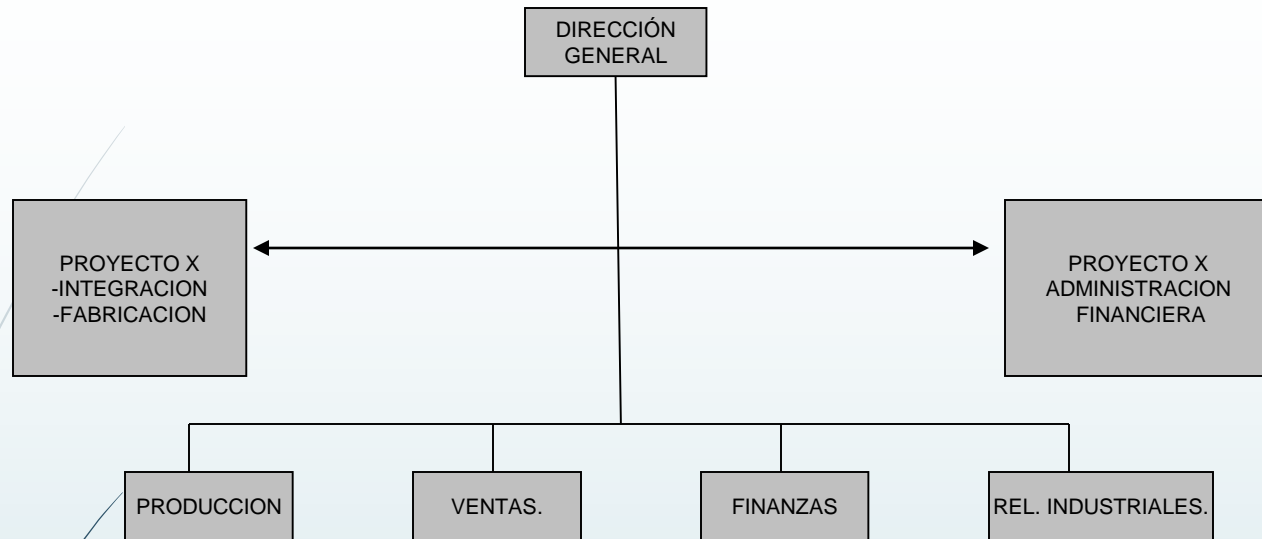
Los miembros más enérgicos o con más simpatía, pueden dominar el comité e influir en las decisiones.

Las acciones pueden ser superficiales por falta de tiempo.

# ORGANIZACIÓN POR PROYECTOS


- Es utilizada por entidades muy técnicas que requieren una intensa investigación, planeación y coordinación.
- Las características más sobresalientes, del tipo de organización por proyectos y el alejamiento más radical de las estructuras organizacionales más tradicionales,
- Son las líneas de autoridad horizontal y
- diagonal,
- La responsabilidad
- Los flujos de comunicación formal.

# ORGANIZACIÓN POR PROYECTOS



## VENTAJAS:

- Promueve el establecimiento de estrategias de crecimiento
- Ajusta la planeación de acuerdo con los constantes cambios del medio ambiente
- Obliga a una integración de requerimientos internos y externos para proporcionar datos objetivos concretos.
- El personal con talento es mejor utilizado.



Este tipo de estructura es distinta y completamente separada de las demás unidades de la entidad ejecutora, debe proveer por sí misma, la realización de todas las actividades necesarias, desde las técnicas o sustantivas hasta las de apoyo (logística, administrativo, financiero, legal).

Un proyecto de un plan a corto o mediano plazos, que ya ha sido estructurado, puede ser representado gráfica y textualmente.



# Bibliografía

- ▶ JONES, G., George, J. (2010) ADMINISTRACIÓN CONTEMPORÁNEA. 6ª. Edición. México: Mc Graw Hill Interamericana. (ISBN: 9786071502926)
- ▶ HELLRIEGEL, D., Jackson S. y Slocum, J. (2009) ADMINISTRACIÓN: UN ENFOQUE BASADO EN COMPETENCIAS. 11ª. Edición. México: Cengage Learning. (ISBN: 9789708300674)
- ▶ HERNÁNDEZ Y RODRIGUEZ, S., Palafox de Anda G. (2012). ADMINISTRACIÓN TEORÍA, PROCESO, ÁREAS FUNCIONALES Y ESTRATEGIAS PARA LA COMPETITIVIDAD. 3ª. Edición. México: Mc Graw Hill Higher Education. (ISBN: 9786071507754)
- ▶ GARZA TREVIÑO, J.G. (2005). ADMINISTRACIÓN CONTEMPORÁNEA. 2ª. Edición. México: Mc Graw Hill Interamericana. (ISBN: 9701026624)
- ▶ KOONTZ, H. Weihrich, H. y Cannice , M. (2012). ADMINISTRACIÓN. UNA PERSPECTIVA GLOBAL. 14ª. Edición. México: Mc Graw Hill Higher Education. (ISBN: 9786071507594)