



Universidad de la República  
Unidad de Capacitación  
José Jorge (Tito) Martínez Fontana  
Programa de Gestión Universitaria

# Organización del trabajo



# Organización

## Concepto y definición

- Involucra “una relación social que está cerrada o limita la admisión de extraños por medio de reglas...hasta donde su orden es impuesto por la acción de individuos específicos cuya función regular es esta, la de fungir como jefe o cabeza y por lo general tiene un personal administrativo”. Weber

Distingue el grupo corporativo de otras formas de organización social.



# Organización

- **Otras definiciones**
- “Las organizaciones son unidades sociales o agrupamientos humanos contruidos y reconstruidos de forma deliberada para buscar metas específicas”. Etzioni.
- “... las organizaciones se definen como colectividades...que se han establecido para la consecución de objetivos relativamente específicos a partir de una base mas o menos continua. No obstante,..tienen características distintivas aparte de la continuidad y especificidad de metas. Estas incluyen fronteras relativamente fijas, un orden normativo, niveles de autoridad, un sistema de comunicación y un sistema de incentivos que permite que varios tipos de participantes trabajen juntos en la consecución de metas comunes”. Scott.



# Organización

## Funciones básicas de la empresa

- técnicas
- comerciales
- financieras
- de seguridad
- contables
- administrativas



# Organización como función administrativa | Administración

## Concepto clásico

- Planear – implica la evaluación del futuro y el aprovisionamiento en función de él. Unidad, continuidad, flexibilidad y precisión son los aspectos principales de un buen plan de acción.
- Organizar- proporciona todos los elementos útiles al funcionamiento de la empresa y puede ser dividida en organización material y organización social.
- Dirigir- conducir la organización a funcionar. Su objetivo es alcanzar el máximo rendimiento de todos los funcionarios o empleados en el interés de los aspectos globales.



# Organización como función administrativa I Administración

## Concepto clásico

- Coordinar- armonizar todas las actividades del negocio, facilitando su trabajo y sus resultados. Sincroniza elementos y acciones en sus proporciones adecuadas y adapta los medios a los fines.
- Controlar/Evaluar – implica la verificación si las acciones ocurren de conformidad con el plan adoptado, las instrucciones transmitidas y los principios establecidos. Su objetivo es localizar los puntos débiles y los errores para rectificarlos y evitar su repetición.



# Administración - Principios universales - Teoría Clásica - Fayol

- división del trabajo
- autoridad y responsabilidad
- disciplina
- unidad de mando
- unidad de dirección
- subordinación de los intereses individuales a los intereses generales
- remuneración del personal
- centralización
- jerarquía o cadena escalar
- orden
- equidad
- estabilidad y duración (en un cargo) del personal
- iniciativa
- espíritu de trabajo



# Administración

## Principios de Administración – Urwick

- principio de especialización
- principio de autoridad
- principio de la amplitud administrativa
- principio de definición





# Administración otros aportes (teoría neoclásica)

## Principios de organización “Conference Board”

- **Objetivos**
- **actividades ya agrupamiento de actividades**
- **Autoridad**
- **Relaciones**
- **Énfasis en los objetivos y en los resultados**



# Administración

## Aspectos administrativos comunes a las Organizaciones

- en cuanto a los objetivos
- en cuanto a la administración
- en cuanto al desempeño individual



# Organización

## Características básicas de la organización formal

- **División del trabajo**
- **Especialización**
- **Jerarquía**
- **Distribución de la autoridad y la responsabilidad**
- **Racionalismo de la organización formal**



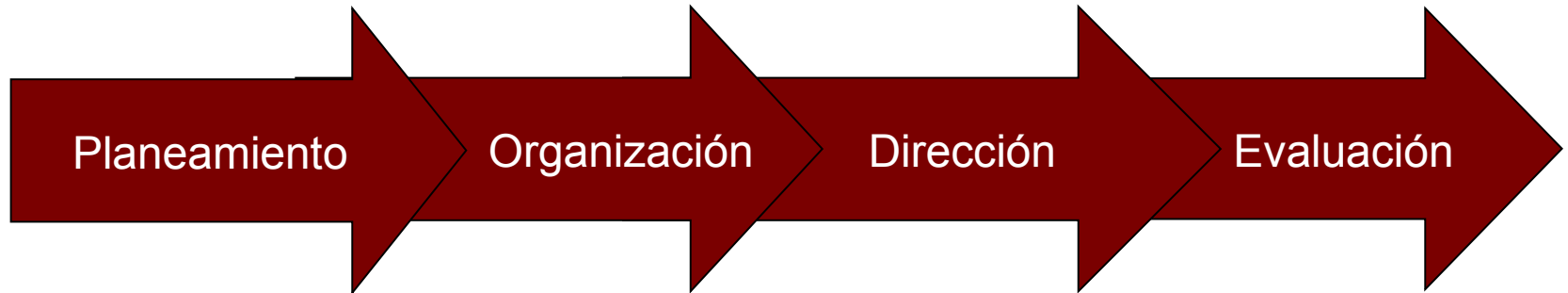
# Organización

## Eficacia y Eficiencia

- Eficacia es una medida normativa del alcance de resultados. Se refiere a la capacidad de una Organización refiere a la capacidad de satisfacer una necesidad de la sociedad a través de proveerle productos (bienes o servicios)
- Eficiencia es una medida normativa de la utilización de los recursos en ese proceso. Es una relación técnica entre entradas y salidas, entre costos y beneficios.

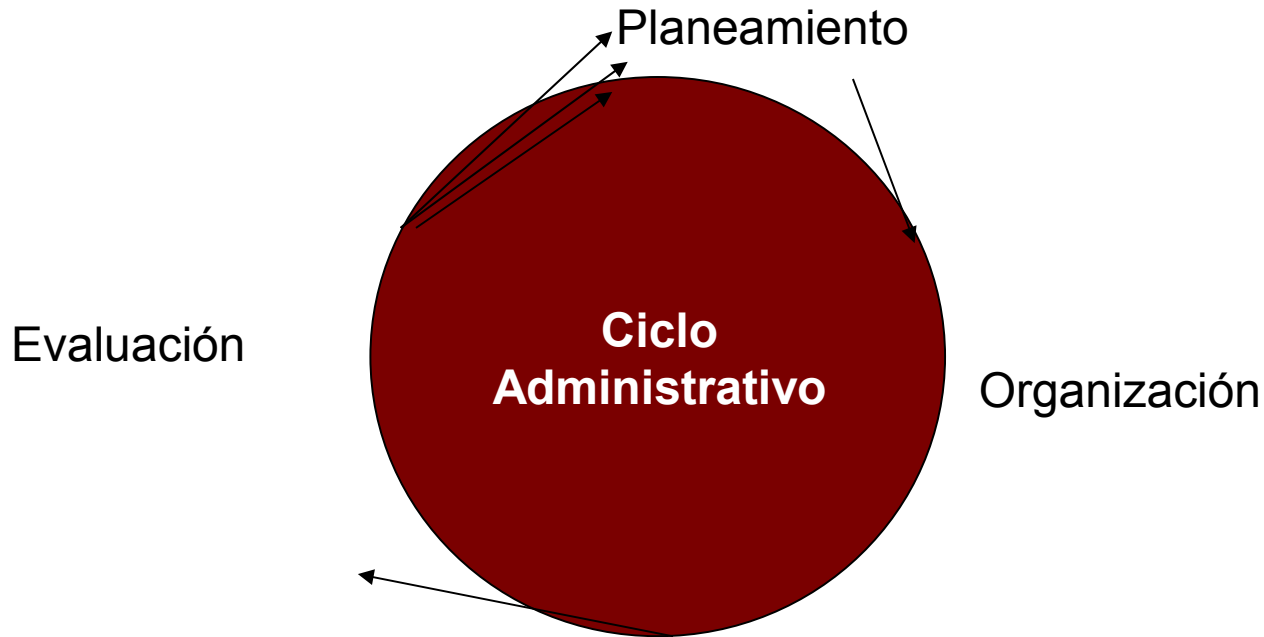


# Administración – Proceso Secuencial





# Ciclo administrativo





# Estructura organizacional

- “La distribución a lo largo de varias líneas, de personas entre posiciones sociales que influyen en las relaciones de los papeles entre esta gente”.
- “Un medio complejo de control que se produce y recrea continuamente en la interacción, y sin embargo da forma a esa configuración: las estructuras se constituyen y son constituyentes”



# Estructura organizacional

## Las estructuras organizacionales tienen tres funciones:

- Tienen la intención de elaborar productos organizacionales y alcanzar objetivos organizacionales.
- Se diseñan para minimizar, o por lo menos regular, la influencia de las variaciones individuales sobre la organización.
- Son el ambiente donde se ejercita poder, donde se toman decisiones y se desarrollan las actividades – es la arena para las acciones organizacionales.





# Estructura organizacional

- **Complejidad**
- **Formalización**
- **Centralización**



# Tipos de organizaciones

- **Mecánicas**
- **Orgánicas**
- **Organización lineal**  
**Ventajas y Desventajas**
- **Organización funcional**  
**Ventajas y Desventajas**



# Tipos de organizaciones

## Organización Burocrática – Características:

- Carácter legal de las normas y reglamentos
- Carácter formal de las comunicaciones
- Carácter racional y división del trabajo
- Impersonalidad en las relaciones
- Jerarquía de la autoridad
- Rutinas y procedimientos estandarizados
- Competencia técnica y meritocracia
- Especialización de la administración
- Profesionalización de los participantes

## Ventajas y desventajas



# Administración del Tiempo



# Administración del tiempo

## ¿Qué es el tiempo?

- Chronos
- Kairos
- El tiempo como una construcción

## ¿Cómo manejamos nuestro tiempo?

## ¿En qué invertimos nuestro tiempo?



# Administración del tiempo

**Aportes desde el punto de vista teórico**

**Aportes desde el punto de vista práctico**

**Consideraciones acerca del tiempo:**

- Dimensión social
- Dimensión biológica
- Dimensión psicológica



# Administración del tiempo

- **El manejo del tiempo:**

Aprovechamiento y empleo del tiempo

- **Administración del tiempo:**

Organización y planificación de actividades

- **Enfoque de efectividad para el manejo del tiempo**
- **Relevancia de una visión estratégica de futuro**
- **Análisis de lo urgente y lo importante**
- **El cambio de los hábitos y sus consecuencias**



# La pirámide de la productividad

## ¿Qué significa saber administrar el tiempo?

Tener un control de los eventos de nuestro trabajo y nuestra vida.

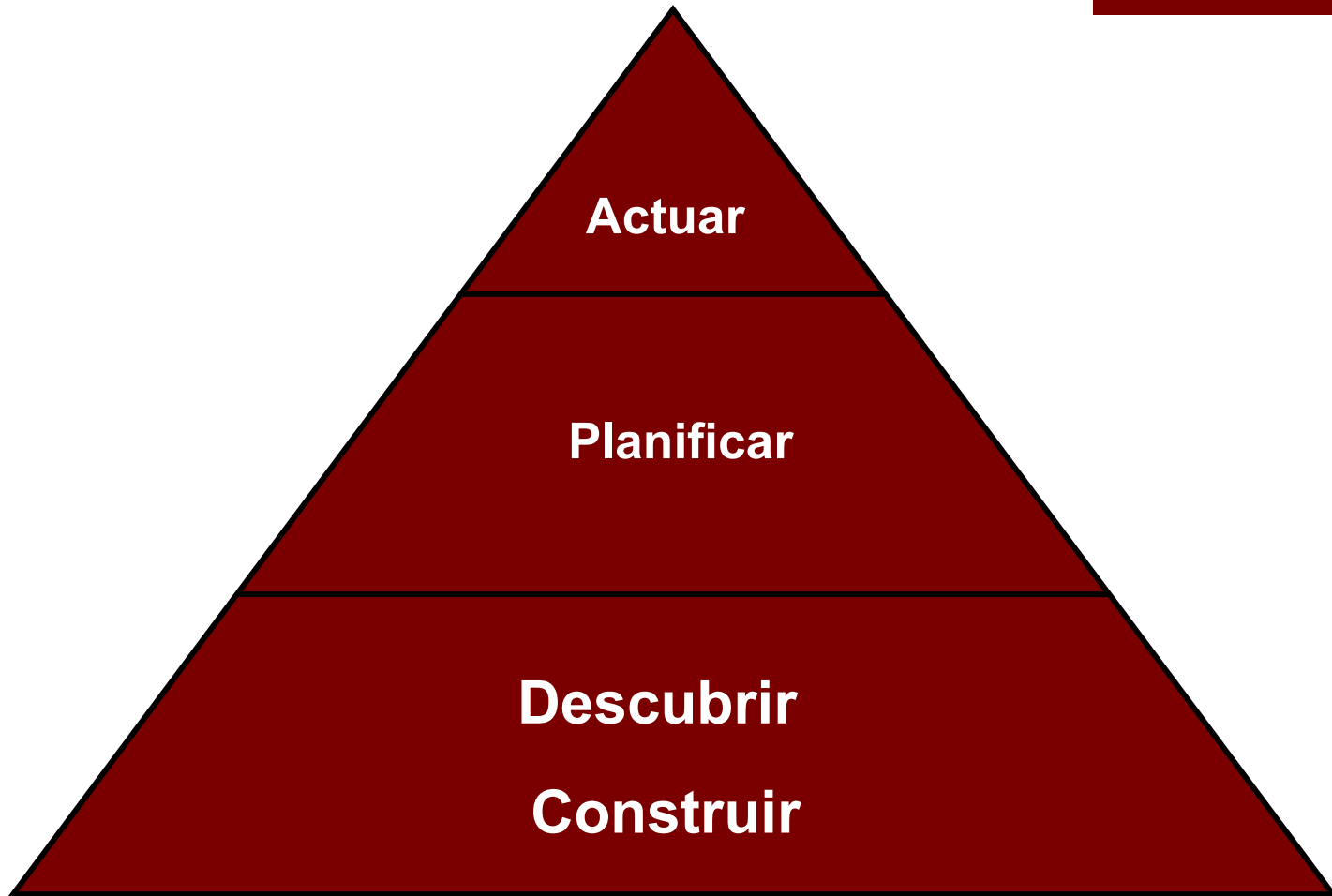
## ¿Por qué es importante realizar un adecuado manejo del tiempo?

Para obtener mayor productividad.





# Administración del tiempo





# ¿Qué debo descubrir | construir?

- **Mis valores**
- **Mis roles**
- **Mi Misión Personal**



# Valores

**Son las más altas prioridades**

- **Identificarlos**
- **Priorizarlos**
- **Clarificarlos**



# Roles

- Constituyen los “lugares” que ocupo en función de mis relaciones claves y las responsabilidades inherentes a las mismas.
- Identificarlos es el paso previo a saber cómo voy a emplear mi tiempo.
- Para cada rol establezco objetivos que estarán en función de mis valores.



# Misión personal

- Es un enunciado que expresa mi sentido de propósito en la vida.
- Rige la elección de mis conductas y evalúa mis decisiones.
- Se asienta en mis valores.
- Contribuye a que podamos liderar nuestra propia vida.



# Planificar

## ¿Qué es?

- Es predeterminar el curso de los eventos.
- Decidir con anticipación las acciones y sus circunstancias.

## ¿Para qué sirve?

- Hace más eficiente el proceso.
- Corroborar su viabilidad.



# Otros beneficios de la planificación

- Anticipa y reduce el impacto de una crisis.
- Genera la emergencia de alternativas y planes de contingencia.
- Ahorra recursos.
- Hace que lo imprevisto no lo sea tanto.
- Alivia tensiones.
- Invertir en planificación es ahorrar en ejecución.



# Conductas que favorecen la planificación

- Revisión de objetivos anuales por rol.
- Programación semanal en agenda.
- Adaptación diaria.
- Flexibilidad.
- Saber decir “no”.





# La matriz del tiempo

	Urgente	No urgente
Importante	Crisis. Imprevistos. Trabajos contra reloj.	Preparación. Prevención. Clarificación de valores. Construcción de relaciones.
No importante	Interrupciones. Informes, reuniones, etc. innecesarios. Asuntos menores.	



# El proceso de 6 pasos para la correcta administración del personal

- 1 - Definición de la Misión personal/profesional.
- 2 - Identificación de los roles más importantes.
- 3 - Metas a alcanzar en cada rol.
- 4 - Planificación semanal.
- 5 - Cumplir con lo planificado, ejercitar la integridad.
- 6 - Evaluación de la semana.



# ¿Quiénes obtienen los mejores resultados?

Quienes focalizan en pocos objetivos cruciales y los ejecutan

EJECUCIÓN



FOCALIZACIÓN



# Focalización

- Clarificar cuáles son las más altas prioridades.
- Comprometerse con las mismas.
- Convertirlas en acciones.
- Ejecutarlas con disciplina.



- VALORES
- MISIÓN
- OBJETIVOS
- PLANES
- ACCIONES



# Administración del tiempo

## Claves para la mejor administración del tiempo

- Establecer en forma escrita las metas y objetivos personales.
- Aprender a planificar las actividades en forma diaria y mensualmente.
- Estimar los tiempos que vamos a destinar para cada actividad.
- Siempre asignar fechas límite para lograr nuestros propósitos.
- Aprender a desarrollar un mapa de procesos que nos indique cuáles son las tareas que debemos cumplir.
- Establecer estrategias y prepararse para lo inesperado.



# Toma de decisiones



# Toma de decisiones

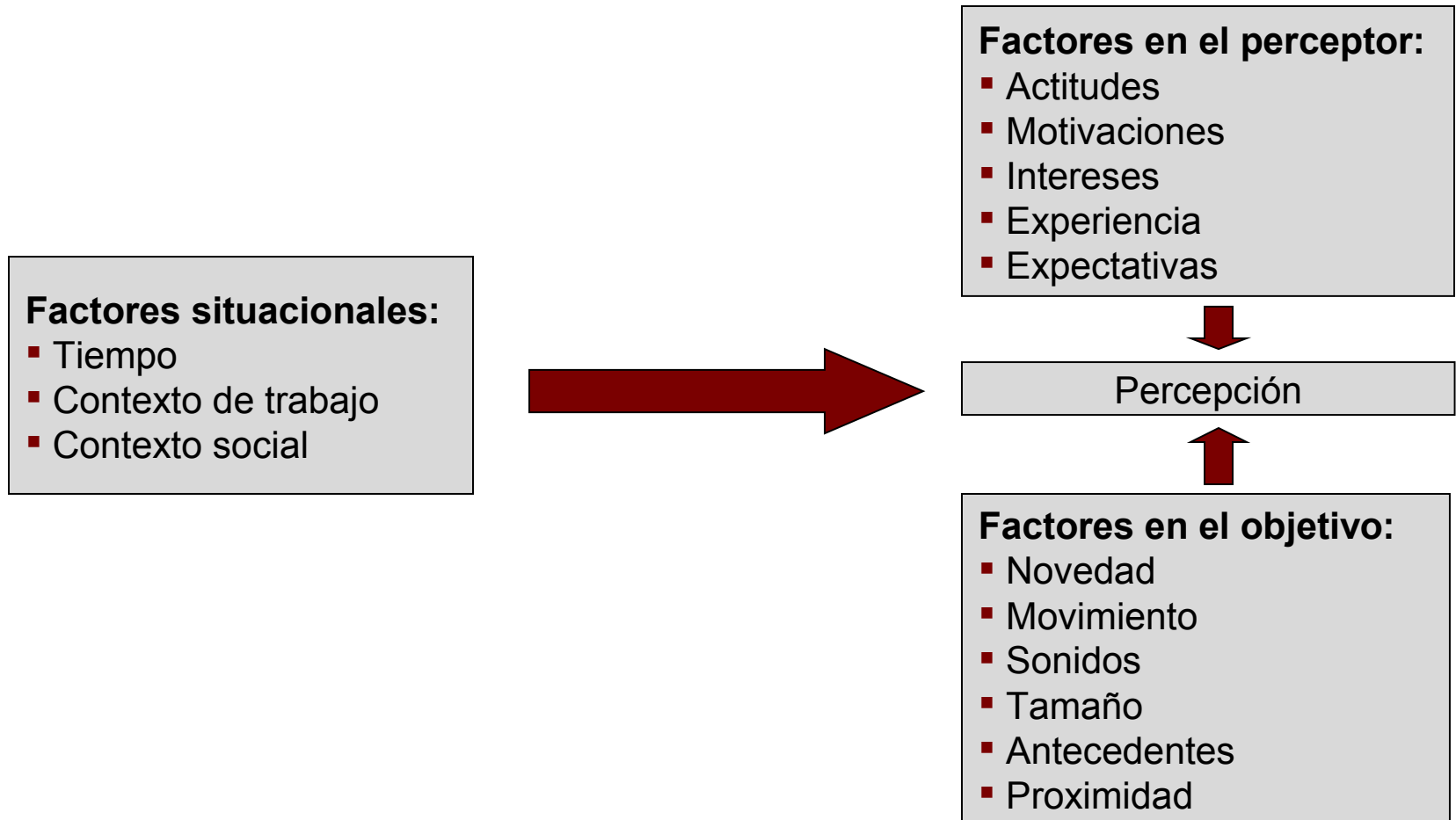
## Relevancia de la percepción

- ¿Qué es la percepción?
- Es un proceso por el cual los individuos organizan e interpretan sus impresiones sensoriales a fin de darle un significado a su ambiente (Robbins, 1999).



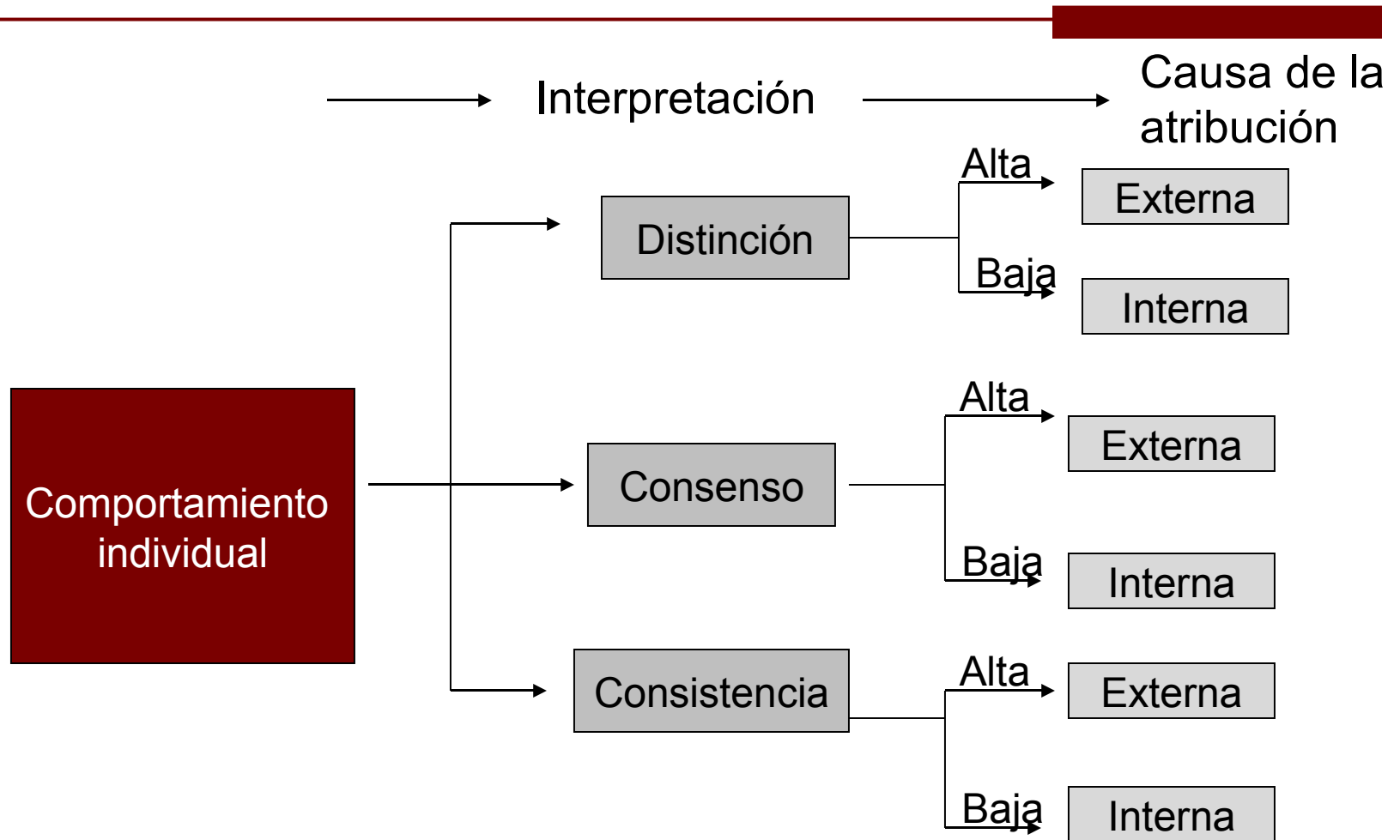


# Factores que influyen en la percepción





# Teoría de la atribución





# Atajos frecuentes utilizados al juzgar a otros

- **Percepción selectiva**
- **Efecto de Halo**
- **Efectos de contraste**
- **Proyección**
- **Estereotipo**



# Proceso racional de toma de decisiones

## Pasos en el Modelo Racional de toma de decisiones:

- 1- Definir el problema
- 2- Identificar los criterios de decisión
- 3- Distribuir los pesos a los criterios
- 4- Desarrollar las alternativas
- 5- Evaluar las alternativas
- 6- Seleccionar la mejor alternativa

## Relevancia de la creatividad



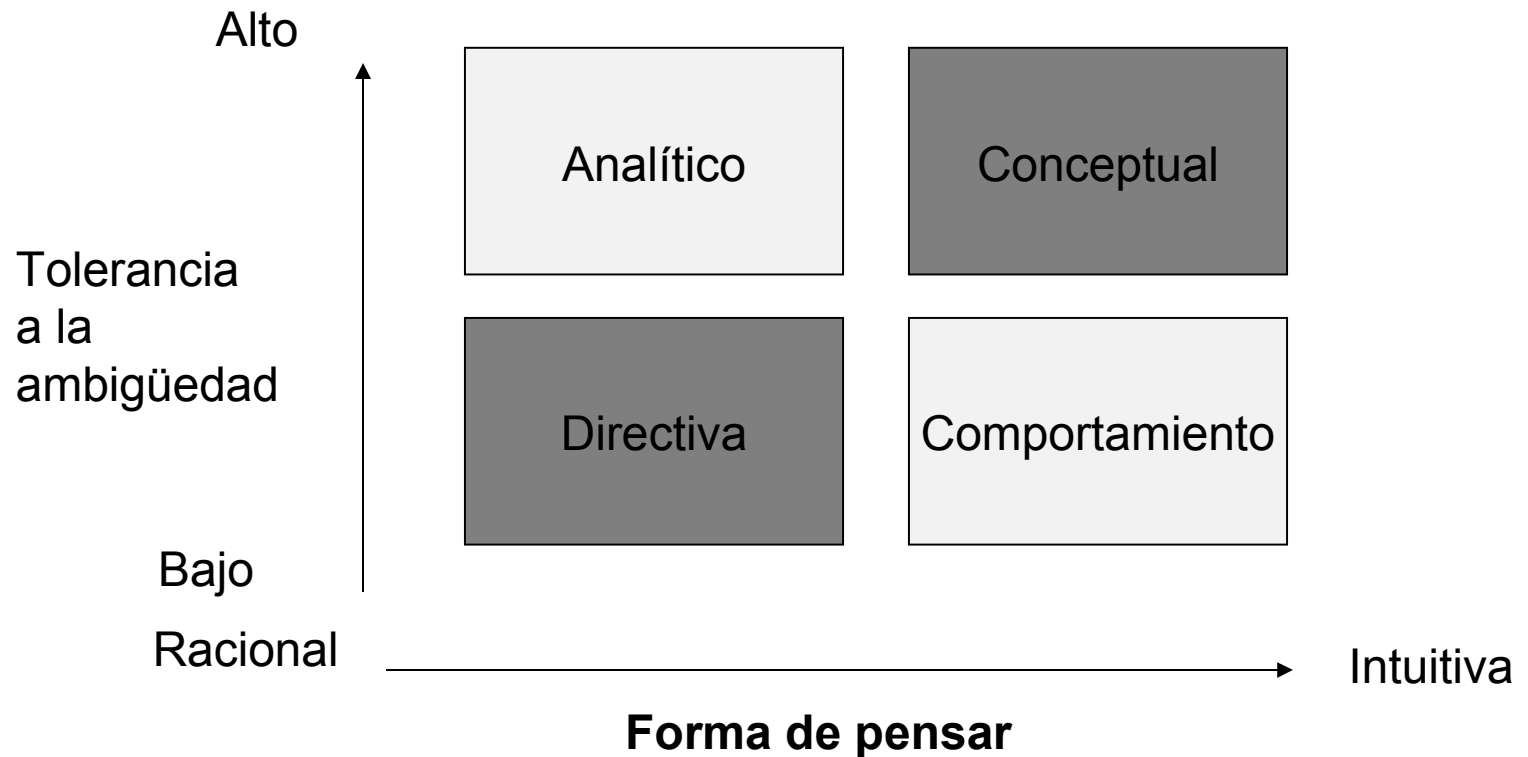
# ¿Cómo se realiza la toma de decisiones?

- Racionalidad limitada
- Intuición
- Identificación del problema
- Desarrollo alternativo
- Elección de opciones
- Escalamiento del compromiso



# Diferencias individuales

## Modelo del estilo de decisión





# Toma de decisiones en grupo

- **Fortalezas de la Toma de decisiones en Grupo:** los grupos generan información y conocimiento más completo, realizándose un incremento de la diversidad de puntos de vista. Lo que significa mayor posibilidad de métodos y alternativas. Pueden producirse *decisiones de alta calidad*.
- **Debilidades de la Toma de decisiones en Grupo:** consumen tiempo, y es más difícil llegar a una solución en grupo. Pueden existir presiones para llegar a un consenso, la discusión puede ser dominada por unos pocos miembros que adolecen de responsabilidad ambigua.
- **Eficacia y eficiencia:** las decisiones en grupo tienden a ser más acertadas y más creativas cuando existe orden y planificación, así como una correcta distribución de roles y tareas.



# Técnicas de toma de decisiones en grupo

- **Grupos de interacción:** los miembros se reúnen cara a cara y se apoyan en la interacción verbal y no verbal para comunicarse entre ellos.  
Presenta como desventaja la posible censura de algunos miembros y presiones hacia la conformidad de una decisión.
- **Tormenta de ideas:** estimula la participación y generación de ideas, alentados distintas posibilidades, y restringe críticas a esas alternativas.  
Intenta superar las presiones hacia la conformidad.





# Técnicas de toma de decisiones en grupo

- **La técnica del grupo nominal:** se basa en la restricción de la discusión o la comunicación interpersonal durante el proceso de toma de decisiones. Los miembros del grupo están presentes pero operan de manera independiente.

Primero escriben sus ideas individualmente, luego presentan al grupo su idea, después el grupo en plenario discute las ideas plasmadas para aclararlas y evaluarlas.

Finalmente cada integrante del grupo en silencio y en forma autónoma ordena las ideas según su relevancia, la idea con mayor calificación determina la decisión final.



# Técnicas de toma de decisiones en grupo

- **Reunión electrónica:** esta técnica integra los métodos de trabajo de la técnica del grupo nominal con la informática

Pueden participar hasta cincuenta personas en una sala que contenga una computadora por cada miembro.

Los integrantes del grupo imprimen sus opiniones acerca de un tema en la pantalla de la computadora, las que se proyectan en la sala.

Fortalezas de la técnica: anonimato, honestidad y velocidad.



# Restricciones organizacionales

- El tipo de Cultura organizacional.
- Normativas y reglamentaciones institucionales.
- Estilos de Liderazgo.
- Metodicidad y rutinas de las tareas a realizar.
- Restricciones de tiempo impuestas por el sistema
- Precedentes históricos.



# El lugar de la ética en la toma de decisiones

## Tres criterios de decisión ética:

- a) El utilitarismo
- b) Los derechos
- c) La justicia



# Bibliografía

Robbins, S., Comportamiento organizacional.  
México, Prentice Hall, 1999.



- En esta presentación se expresan conceptos tomados de varios autores, únicamente con propósitos de exposición didáctica.