GESTIÓN PARA EL DESARROLLO SOSTENIDO

Módulo 2: Organización

ESCAES
ESCUELA CAMPESINA DE EDUCACIÓN Y SALUD

Amigos ESCAES Perú

XUNTA DE GALICIA

cooperaciongalega

Título:
Gestión para el Desarrollo sostenido.
Módulo II: Organización

Autora:
María Coronado Rivera

Editado por:
© Escuela Campesina de Educación y Salud. Sr. Cautivo de Ayabaca - ESCAES
Jr. Junín 589 – Magdalena del Mar – Lima 17
Telf.: 4613047 Telefax: 4622572

Editoras responsables:
Mg. Delicia Coronado Rivera,
Dra. María del Carmen Parrado Novoa

Hecho el Depósito Legal en la Biblioteca Nacional del Perú Nº: 2009-07067

Primera edición.
2009 Mayo, Lima - Perú

Impreso en:
Gráfica Harster E.I.R.L.
Calle Renán Elías N° 256 – San Miguel

Este documento ha sido financiado la Xunta de Galicia, la Cooperación Galega y Amigos ESCAES Perú

Se permite la reproducción parcial o total del presente documento reconociendo los créditos correspondientes.

INDICE

INTRODUCCCION 4

MÓDULO II

1. ORGANIZACIÓN 5
- 1.1. CONCEPTO DE ORGANIZACIÓN 5
  - 1.1.1 ¿QUÉ ES ORGANIZAR? 5
- 1.2. ELEMENTOS INTERNOS DE LA ORGANIZACIÓN 5
- 1.3. ELEMENTOS EXTERNOS DE LA ORGANIZACIÓN 6
- 1.4. FUNCIÓN ORGANIZACIONAL 6
- 1.5. LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL 7
- 1.6. PRINCIPIOS DE UNA ORGANIZACIÓN 7
- 1.7. MODELO ANTROPOLÓGICO DE LA ORGANIZACIÓN 8
- 1.8. CAMBIO DEL LENGUAJE EN EL CONTEXTO DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL 9
- 1.9. PROCESO DE ORGANIZACIÓN 10
- 1.10. FORMAS ORGANIZACIONALES 11
- 1.11. AMBIENTES ORGANIZACIONALES 11
  - 1.11.1. AMBIENTE EXTERNO 11
  - 1.11.2. AMBIENTE INTERNO 11
- 1.12 CLASES DE ORGANIZACIÓN 11
  - 1.12.1. ORGANIZACIÓN FORMAL 11
  - 1.12.2 ORGANIZACIÓN INFORMAL 12
  - 1.12.3 BALANCES EN LA ORGANIZACIÓN 12

EL ORGANIGRAMA

- 1.13 ¿QUÉ ES UN ORGANIGRAMA? 13
  - 1.13.1. FINALIDAD DEL ORGANIGRAMA 13
  - 1.13.2 VENTAJAS DE LOS ORGANIGRAMAS 14
  - 1.13.3 ¿CÓMO SE HACE UN ORGANIGRAMA? 14
  - 1.13.4 INFORMACIÓN SOBRE UNIDADES 15
  - 1.13.5 FUENTES DE INFORMACIÓN 15
  - 1.13.6 MÉTODOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS 16
- 1.14. CLASIFICACIÓN DE LOS ORGANIGRAMAS 16

BIBLIOGRAFIA 18

INTRODUCCION

"Para responder a circunstancias empresariales y económicas bruscamente alteradas necesitamos maneras de pensar totalmente nuevas sobre las Organizaciones"

Tom Peters.

Una **organización** exitosa es aquella que dirige sus capacidades internas de tal forma que pueda satisfacer sus demandas externas para responder a los cambios.

ESCAES "La Escuela Campesina de Educación y Salud Señor Cautivo de Ayabaca", pone en tus manos los módulos II y III sobre Organización y Dirección donde desarrollamos los conceptos precisos sobre elementos internos y externos de la organización, la función organizacional, La estructura organizacional, Elementos de la Organización, Organigrama finalidad y Funciones. Estos temas permiten conocer el proceso de gestión en una organización y nos guían para poder diseñar una estructura organizacional.

Ofrecemos al lector un panorama global de la función organizacional que se sitúa frente a la complejidad e importancia que esta posee para el cumplimiento de los fines de la organización.

El modulo III se refiere a La Dirección Ejecutiva es el arte de dirigir, donde se determina la toma de decisiones tiene la misión de conducir claramente toda la organización, su responsabilidad está en ser eficiente en la gestión y democrático en la conducción.

La Dirección convoca, concerta, armoniza, dirige y orienta, hace respetar y cumplir los acuerdos con el fin de lograr resultados.

Así lo explicamos en los temas relacionados a organización y Dirección con la finalidad de que este fascículo cumpla su objetivo.

Maria Coronado Rivera

ESCAES
ESCUELA CAMPESINA DE EDUCACIÓN Y SALUD

MÓDULO II

1. ORGANIZACIÓN

1.1-CONCEPTO DE ORGANIZACIÓN

- **Organización:** Es un sistema de actividades coordinadas que establece: Funciones, Estructura, Cargos, Métodos, Procedimientos.

Una Organización puede estar conformada por dos o mas personas; y existe entre ellas cooperación, respeto corresponsabilidad y solidaridad, entre otros, estos valores organizacionales son esenciales para la existencia de la organización y el cumplimiento de los objetivos.

1.1.1 -¿Qué es organizar?

Organizar es:

1. Identificar y clasificar las actividades que se tienen que realizar en la empresa.
2. Agrupar las actividades.
3. asignar un responsable a cada grupo de actividades con autoridad para supervisar y tomar decisiones.
4. Coordinar vertical y horizontalmente la estructura resultante.

1.2. ELEMENTOS INTERNOS DE LA ORGANIZACIÓN:

1. Recursos humanos.- Hombre
2. Recursos financieros.- Capital
3. Recursos materiales.- Infraestructura, maquinaria, equipos, etc.

Miembros de la Micro Empresa Santa Lucia de Pingola
trabajan coordinadamente para el logro de sus objetivos

1.3. ELEMENTOS EXTERNOS DE LA ORGANIZACIÓN

1. Proveedores
2. Clientes
3. Acreedores
4. Distribuidores
5. Competidores.

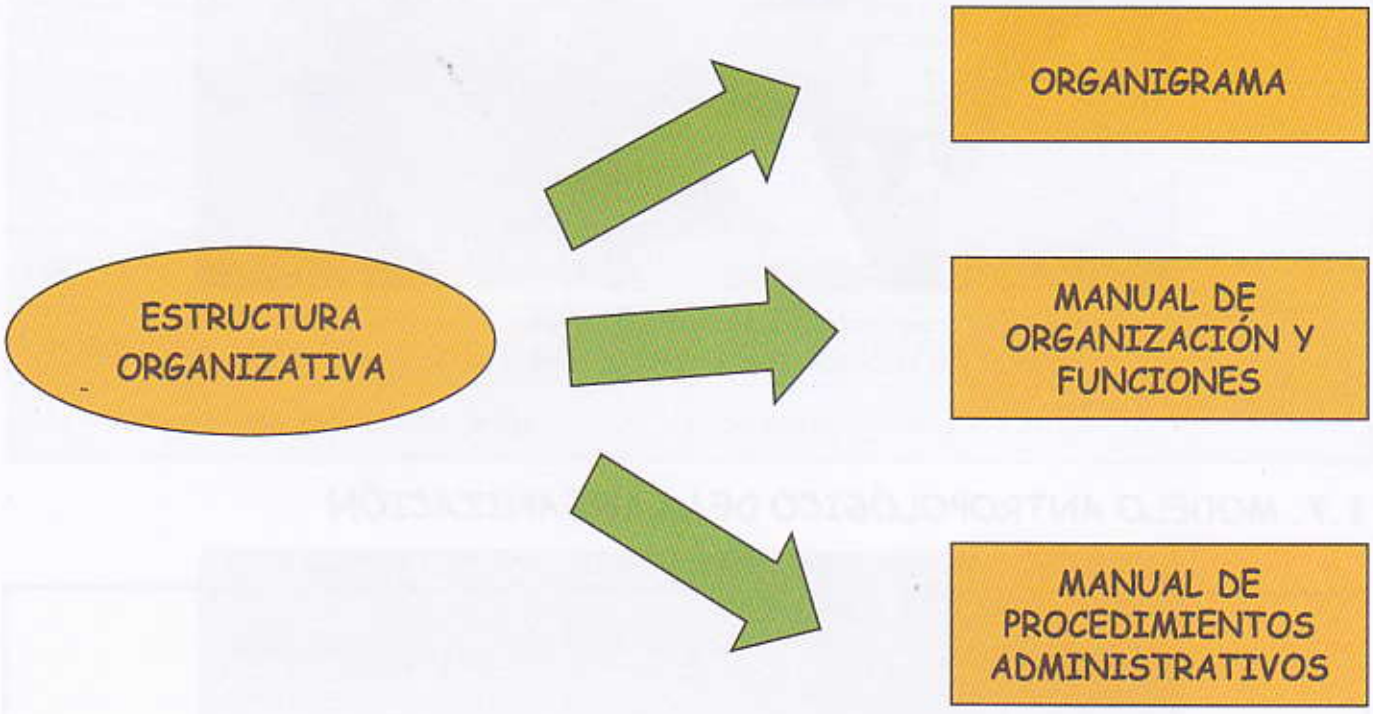
1.4. FUNCION ORGANIZACIONAL

Una función organizacional debe constar de:

1. Objetivos Verificables, precisos y realizables. Para que sean precisos deben ser cuantitativos y para que sean verificables deben ser cualitativos.
2. Idea clara de los principales deberes y actividades de cada persona
3. La persona que ejerza una función determinada debe saber cumplir las metas programadas.

1.5-LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

La estructura organizacional es una secuencia intencional de roles, cada persona asume un papel a cumplir con el mayor rendimiento posible. La finalidad de una estructura organizacional es establecer un sistema que sirve para trabajar juntos a fin de alcanzar las metas fijadas en la planificación.



1.6. PRINCIPIOS DE UNA ORGANIZACIÓN:

Eficacia: Una estructura organizativa es eficaz si cada integrante contribuye a los objetivos de la empresa.

Eficiencia: Una estructura organizativa es eficiente si se logra los objetivos deseados con el mínimo coste posible.

Los Pescadores organizados cumplen con las exigencias técnicas a fin de ser eficaces y la eficiencia en el control de calidad de los productos

1.7. MODELO ANTROPOLÓGICO DE LA ORGANIZACIÓN

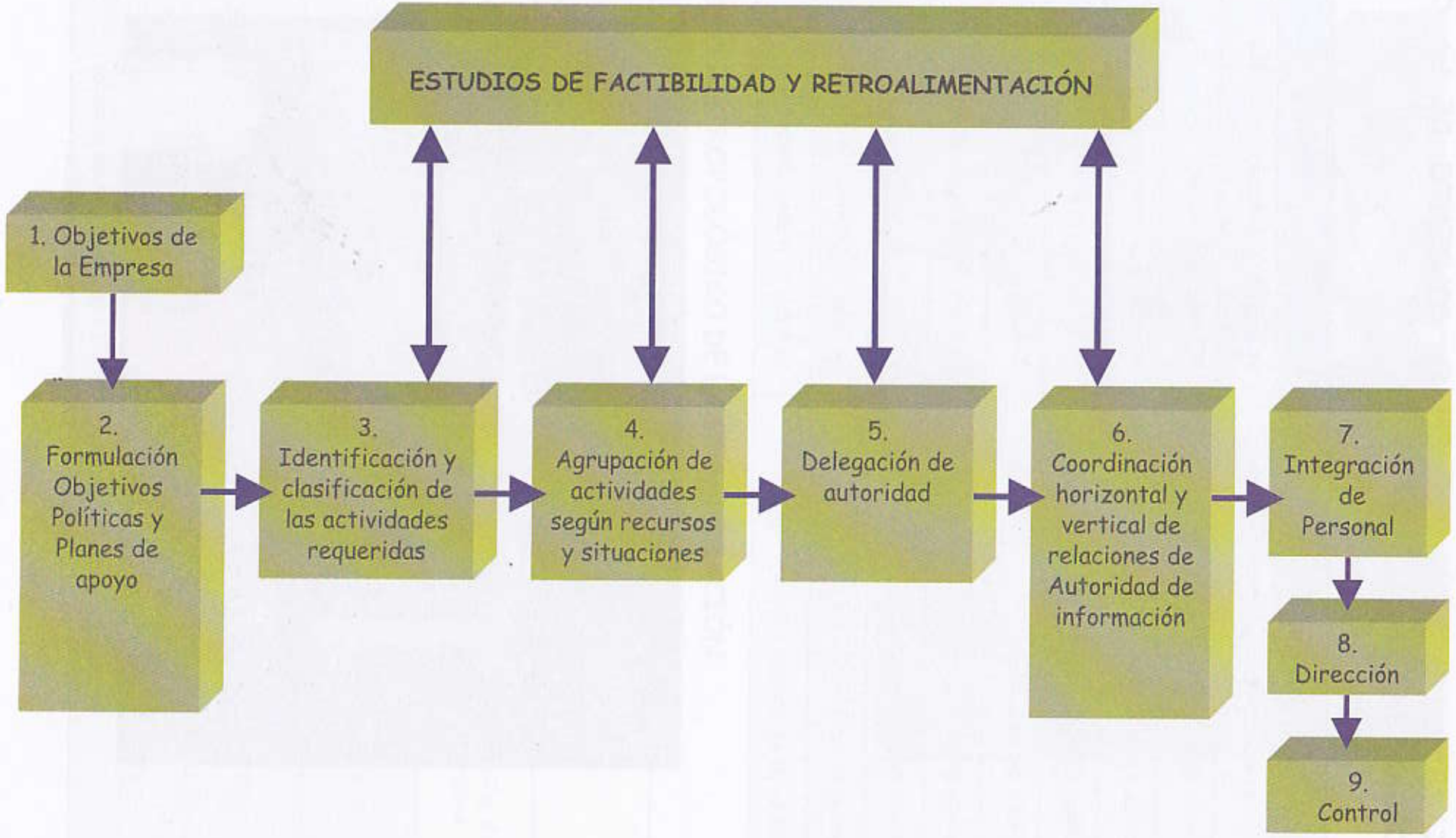
PERSONA		EMPRESA		
Necesidades Motivos	**Criterios de Decisión Personal**	**Criterios de decisión directiva**		**Dimensión del Directivo**
Materiales Extrínsecos	Eficacia	Eficacia	Estrategia	Estratega
Cognoscitivas intrínsecas	Eficiencia	Atractividad	Competencia distintiva	Ejecutivo
Afectivas Trascendentes	Consistencia	Unidad	Misión	Líder

1.8 CAMBIO DEL LENGUAJE EN EL CONTEXTO DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

ANTES	AHORA
Se hablaba de planificación desde la dirección	Se habla de proyectos compartidos
Se hablaba de lo ideal y perfecto	Se habla de lo posible
Se hablaba de obediencia	Se habla de compromiso e implicación
Se hablaba de fidelidad y disponibilidad	Se habla de capacidades
Se hablaba del jefe	Se habla de facilitador
Se hablaba del guía	Se habla de liderazgo compartido
Se hablaba de poder	Se habla de autoridad
Se hablaba de satisfacción del jefe	Se habla de satisfacción del cliente
Se hablaba de estabilidad y trabajo fijo	Se habla de trabajo discontinuo

Pescadores maricultores desarrollan sus capacidades en los procesos técnico-productivos, Programados por el proyecto

1.9 Proceso de Organización



1.10. FORMAS ORGANIZACIONALES.

Se presentan 3 criterios básicos:
Actividad o giro. Industriales, comerciales, servicios.
Origen del Capital. Públicas, privadas.
Magnitud de la empresa. Grandes, medianas, micro o pequeñas empresas.

1.11 AMBIENTES ORGANIZACIONALES

1.11.1. Ambiente Externo. Son instituciones o fuerzas, fuera de la organización, relevantes para sus operaciones, influyen en su rendimiento. Toman insumos (materias primas, dinero, mano de obra y energía), los transforman, después los regresan en forma de productos o servicios para la sociedad a la que atienden. Son de dos tipos:

- **Elementos de acción Indirecta** (Macroentorno), afectan al clima en el que se desarrolla la actividad organizacional. Tienen influencia potencial para convertirse en elementos de acción directa.

- **Elementos de acción Directa** (Microentorno), (Grupos de Interés Externo). Ejercen predominio en las actividades de la organización. Son afectados, directa o indirectamente, por la forma en que la organización busca lograr sus objetivos.

1.11.2. Ambiente Interno. Llamado Clima Organizacional. Grupos o Elementos de interés interno, que ejercen apoyo directo en las actividades de la organización, y caen dentro del ámbito y responsabilidad de un director y/o sus gerentes. Además esto hace más amena la influencia del orden y organización.

1.12. CLASES DE ORGANIZACIÓN

1.12.1 Organización Formal:

Es una organización planeada, que busca el desarrollo eficiente, armónico y

democrático, se basa en la distribución del trabajo y por consiguiente en la especialización del personal.

- La organización formal debe ser flexible.
- Debe dar lugar a la discrecionalidad.
- Favorable al manejo del talento creativo, reconocimiento de los gustos y capacidades individuales en las organizaciones.

1.12.2 Organización Informal

Es el conjunto de actividades personales sin un propósito común consciente, surge espontáneamente de la asociación entre si de las personas. Este tipo de relaciones no aparecen en un organigrama. Ejemplo el grupo que trabaja en los talleres, el personal de las diferentes oficinas.

1.12.3 balances en la organización

Necesidades	Qué da la Empresa	Qué se le podria pedir	Qué recibe el Cliente	Qué se puede esperar del cliente
Materiales	Plata Premios o Castigos Status Información Contrato de Traba o	Trabajo (Kg., mt., hrs.) Productividad Cumplimiento del SF Tareas Roles	Productos o Servicios no diferenciados	Recursos
Cognoscitivas	Capacitación Participación Delegación Comunicación Desarrollo Profesional	Iniciativa Creatividad Sugerencias Ideas	Productos Diferenciados Exclusivos Marca	Constancia (Permanencia) Prestigio
Afectivas	Apoyo, Estima Ayuda, Atención Ejemplo Desarrollo Personal	Interés, Identificación Amor a la empresa Capacidad de sacrificio Lealtad Ayuda al equipo.	Calidad Solución a sus Problemas Garantía	Lealtad Sugerencias Reconocimiento

Productores ofrecen productos con calidad a sus clientes

EL ORGANIGRAMA

1.13 ¿QUÉ ES UN ORGANIGRAMA?

El organigrama es una representación gráfica de la estructura orgánica de una institución, debe reflejar en forma esquemática la descripción de las unidades que integran la institución.

En el se señalan los niveles de autoridad, coordinación, asesoría y apoyo. Estos gráficos reflejan de manera estática el aspecto formal de la institución, más no su funcionamiento o el conjunto de elementos e interrelaciones que la conforman.

El organigrama debe guardar coherencia con los objetivos de la organización y ser de fácil comprensión para todos los miembros de la institución.

1.13.1 Finalidad del Organigrama

Permite entender un esquema general, así como el grado de diferenciación e integración funcional de los elementos que lo componen.

Funciones:

- Descubrir y eliminar defectos o fallas de organización.
- Comunicar la estructura organizativa.
- Reflejar los cambios organizativos.

Para el área de organización y sistema sirve para:

- Reflejar la estructura
- Revisar y actualizar permanentemente, (en las empresas pequeñas y medianas, generalmente la unidad de personal asume esta función), se dará a conocer a toda la compañía a través de los manuales de organización.

1.13.2 Ventajas de los Organigramas

- Puede apreciarse a simple vista la estructura general y las relaciones de trabajo en la organización.
- Muestra quién depende de quién.
- Sirve como medio de información al público, del personal que integra la institución.
- Indica a los administradores y al personal nuevo la forma como se integran a la organización.

1.13.3 ¿Cómo se hace un organigrama?

Para elaborar un organigrama se debe tener en cuenta lo siguiente.

1. Los organigramas deben ser muy claros, se recomienda que no contengan un número excesivo de cuadros y puestos; lo más frecuente es hacerlos del Director o Gerente General y terminarlos con los jefes o supervisores del último nivel.

2. Los organigramas deben contener nombres de funciones y no de personas; cuando se desea que estos últimos figuren, conviene colocar dentro del mismo cuadro, con letra mayúscula el nombre del puesto y con letra menor el nombre de la persona que lo ocupe.

3. Los organigramas serán departamentales; se usará el formato vertical en el que:

- Las líneas de autoridad van de arriba hacia abajo.
- Los puestos se agruparán por secciones, que serán las divisiones de la oficina.
- Cada puesto se indicará con un rectángulo, que llevará adentro el nombre del puesto.
- Las oficinas o secciones se indicarán por medio de dos líneas horizontales paralelas, que llevará en medio el nombre de la oficina o sección.

En la parte superior del organigrama, va el nombre de la Institución seguido del nombre del departamento y el título del organigrama.

Para la elaboración de un organigrama se debe recoger principalmente la siguiente información:

1.13.4 Información sobre unidades

A. Número de personas que trabajan en la institución. Esta será una cifra de control.

B. Número de niveles, partiendo del órgano en que radique la máxima autoridad y los órganos que comprende cada nivel.

C. Se investigarán los puestos que corresponden a cada órgano y las plazas que comprende cada puesto.

1.13.5 Fuentes de información

A. Los archivos de la institución.

B. Los empleados y funcionarios.

C. Los locales de oficinas y talleres en donde se realiza el trabajo.

1.13.6 Métodos de recolección de datos

1. Investigación documental (a través de leyes, reglamentos, reformas, boletines, etc.).
2. Cuestionarios escritos.
3. Entrevistas con jefes y empleados.
4. Observación directa de los locales en donde se desarrolla el trabajo (se observa de las oficinas y talleres donde se labora)

- Análisis de datos

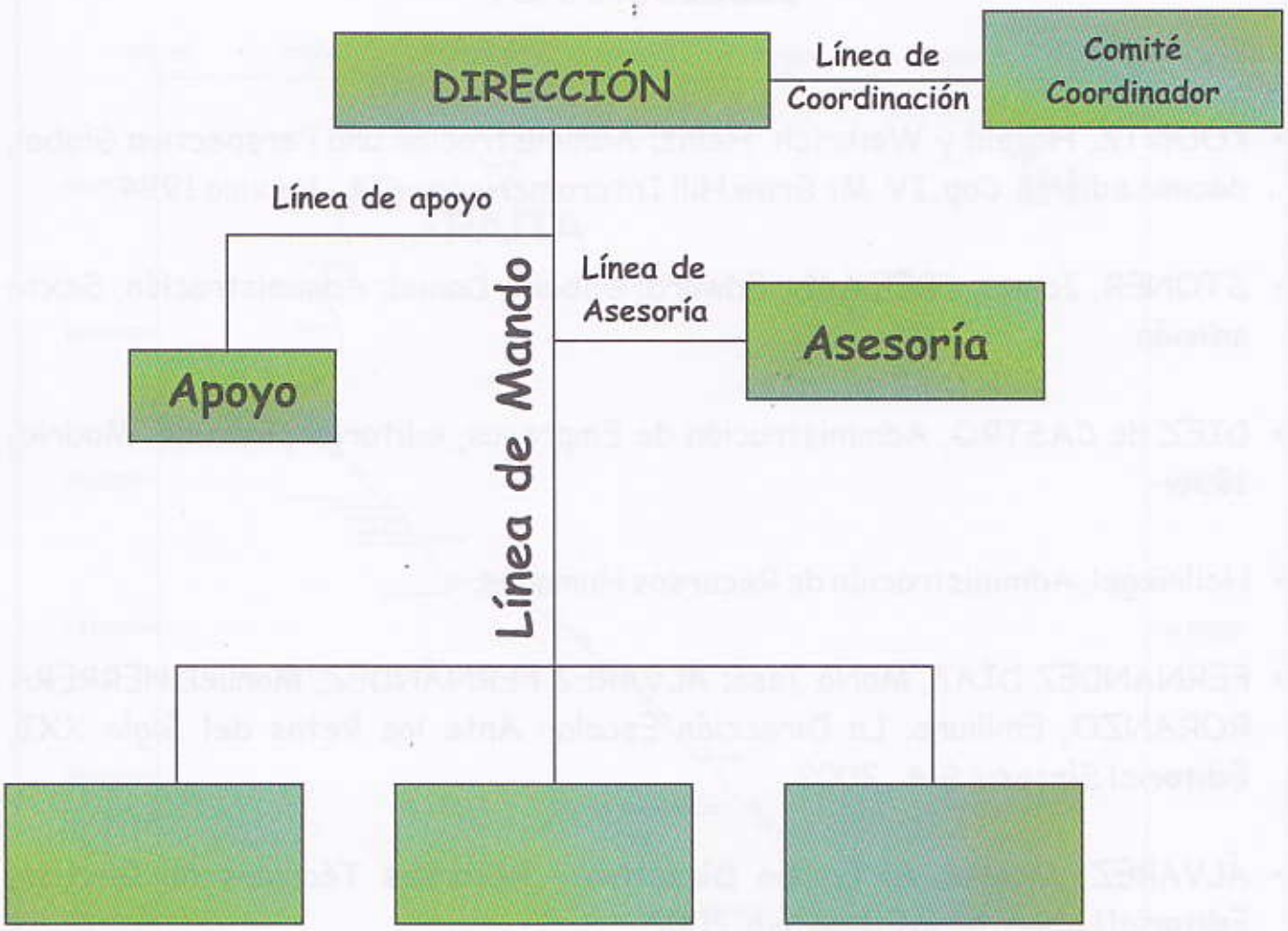
La información recogida debe ser sometida a un procedimiento de análisis e interpretación. Analizada, interpretada y confirmada, procede la elaboración del organigrama.

1.14 CLASIFICACIÓN DE LOS ORGANIGRAMAS.

Los organigramas se pueden clasificar dentro de tres grandes grupos de acuerdo a diferentes criterios que son: por su diseño, por su ámbito y por su presentación

Por su Diseño: Funcionales - Estructurales
Por su Presentación: Verticales, Horizontales, Mixtos, Circulares
Por su Ámbito: Generales, Específicos.

Organigramas Funcionales.
Incluyen, además, un texto que expresa las principales funciones o labores de las unidades.



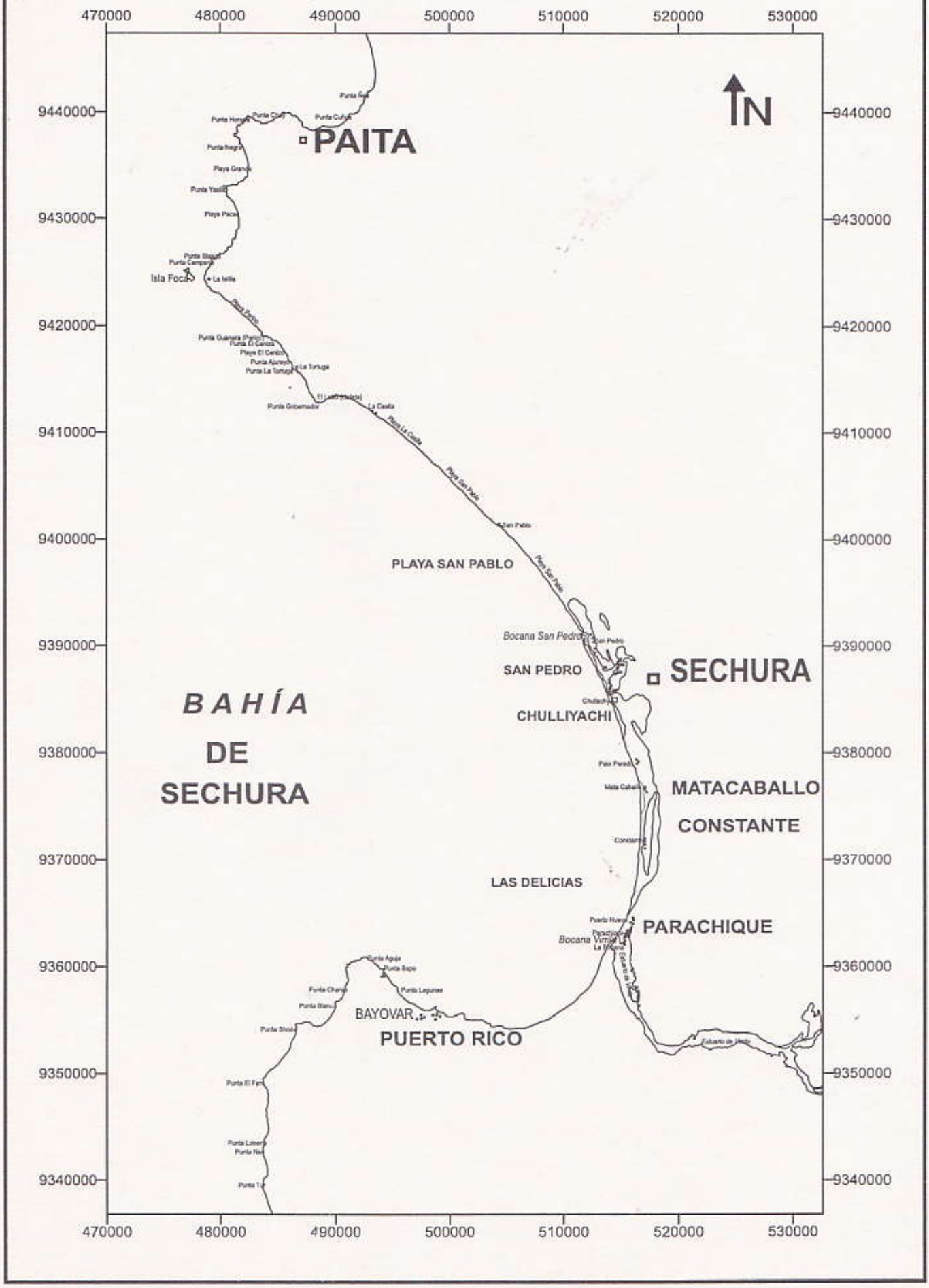
Leyenda: _____ Funcionamiento permanente

_____ Funcionamiento periódico

BIBLIOGRAFIA

- KOONTZ, Harold y Weihrich, Heinz; Administración una Perspectiva Global, décima edición. Cap. IV. Mc Graw Hill Interamericana S.A., México 1994.
- STONER, James; FREEMAN, Edward; Gilbert, Daniel; Administración, Sexta edición.
- DIEZ de CASTRO, Administración de Empresas, editorial pirámide, Madrid, 1996.
- Hellriegel, Administración de Recursos Humanos.
- FERNANDEZ DÍAZ, María José; ALVAREZ FERNÁNDEZ, Manuel; HERRERA RORANZO, Emiliano. La Dirección Escolar Ante los Retos del Siglo XXI, Editorial Síntesis S.A., 2002.
- ÁLVAREZ, Manuel; El Equipo Directivo - Recursos Técnicos de Gestión, Editorial Laboratorio Educativo, 2002.
- DIAZ DIAZ, Hugo; Instrumentos Para el Proceso de Cambios en la Gestión, Instituto Peruano de Administración de Empresas.
- FARRO CUSTODIO, Francisco; Planeamiento Estratégico Para Instituciones Educativas De Calidad, Editorial UDEGRAF S.A. Lima, Edición 2001.
- VARGAS VARGAS, Laura; BUSTILLOS DE NUÑEZ,GRACIELA;Tècnicas Participativas para la Educación Popular. Tomo I Octava edición Perú 2000.
- ISLA RIOS, Manuel; Gestión Educativa de Calidad. Editorial Palomino, 2006.
- PDF created with pdfFactory trial version www.pdffactory.com Visión pag. 6 y 8

MAPA DE LA BAHÍA DE SECHURA



Proyecto:

"Manejo sostenible de recursos hidrobiológicos con desarrollo humano y social con pescadores extractores de mariscos y sus familias de la Bahía de Sechura. (Perú)".

Ejecutan:

ESCAES
ESCUELA CAMPESINA DE EDUCACIÓN Y SALUD

Financian:

XUNTA DE GALICIA

cooperaciongalega

Amigos ESCAES Perú

Sechura - Piura - Perú
2009