

COLECCION INGENIERIA DE FORMACION

Profesor Pierre Padilla, Doctor Dario Montoya y Doctor Christian Clementz



Coordinacion academica Jeannette Acevedo Camacho

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE UN CENTRO DE FORMACIÓN PROFESIONAL INTEGRAL DEL SENA

AUTORES

Luís Alfredo Tovar G

Jaime Diego Arias

Carlos Efrén Paz M

REVISIÓN

Nohora Caipa

Jeannette Acevedo Camacho

Flor María Torres Medina



COLECCION INGENIERIA DE FORMACION

Profesor Pierre Padilla, Doctor Dario Montoya y Doctor Christian Clementz

CONTENIDO

INTRODUCCIÓN

PRIMERA PARTE: CONTENIDO DEL CURSO

1. OBJETIVO
2. ALCANCE
3. DURACIÓN DEL CURSO
- 4 ESTRATEGIA METODOLÓGICA
- 5 LA DIVISIÓN DEL TRABAJO
- 5.1 Evolución histórica
- 5.2 Jerarquización y departamentalización
- 5.3 División del trabajo de un Centro de Formación Profesional del Sena
- 6 ORGANIGRAMAS
- 6.1 Definición
- 6.2 ¿Para qué sirve un organigrama?
- 6.3 Requisitos de un organigrama
- 6.4 Limitaciones
- 6.5 Clases de organigramas
- 7 PROYECTO ORGANIZATIVO
- 7.1 Elementos del proyecto
- 7.2 La limitación del proyecto
- 7.3 La organización matricial

BIBLIOGRAFÍA

SEGUNDA PARTE: AYUDAS DE APOYO PARA EL CURSO

TERCERA PARTE: EJERCICIO PRÁCTICO: DISEÑAR UNA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE UN CENTRO DE FPI

CUARTA PARTE: EVALUACIÓN DEL CURSO: SUSTENTACIÓN ANTE EL GRUPO DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DISEÑADA





CONVENIO SENA-ENIM

CENTRO INTERNACIONAL DE INGENIERÍA DE LA FORMACIÓN

CURSO

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE UN CENTRO DE FORMACIÓN PROFESIONAL INTEGRAL DEL SENA

Código: 005

Bogotá, 15 de octubre de 2004

 Sistema de Gestión de la Calidad	Centro Internacional de Ingeniería de la Formación CURSO ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE UN CENTRO DE FORMACIÓN PROFESIONAL DEL SENA	Fecha: 15/10/2004 Página 3 de 24
--	---	--

CONTROL DEL DOCUMENTO

	Nombre	Cargo	Dependencia	Firma	Fecha
Autor	Luís Alfredo Tovar G	Instructor	Centro Metalmecánico, Regional Distrito Capital.		15 de octubre de 2004
	Jaime Diego Arias	Coordinador	Centro de Electricidad y Automatización Industrial, CEAI, Cali, Regional Valle		
	Carlos Efrén Paz M	Instructor	Centro de Electricidad y Automatización Industrial, CEAI, Cali, Regional Valle		
Revisión	Nohora Caipa	Coordinadora Profesional	Grupo Investigación y Desarrollo Técnico Pedagógico		20 octubre 2004
	Jeannette Acevedo Camacho				
	Flor María Torres Medina	Asesora (E)			
Aprobación			ENIM		

 Sistema de Gestión de la Calidad	Centro Internacional de Ingeniería de la Formación CURSO ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE UN CENTRO DE FORMACIÓN PROFESIONAL DEL SENA	Fecha: 15/10/2004 Página 4 de 24
--	---	--

TABLA DE CONTENIDO

	Página
INTRODUCCIÓN	5
PRIMERA PARTE: CONTENIDO DEL CURSO	6
1. OBJETIVO	6
2. ALCANCE	6
3. DURACIÓN DEL CURSO	6
4. ESTRATEGIA METODOLÓGICA	6
5. LA DIVISIÓN DEL TRABAJO	7
5.1 Evolución histórica	8
5.2 Jerarquización y departamentalización	8
5.3 División del trabajo de un Centro de Formación Profesional del Sena	12
6. ORGANIGRAMAS	13
6.1 Definición	13
6.2 ¿Para qué sirve un organigrama?	13
6.3 Requisitos de un organigrama	14
6.4 Limitaciones	14
6.5 Clases de organigramas	15
7. PROYECTO ORGANIZATIVO	20
7.1 Elementos del proyecto	20
7.2 La limitación del proyecto	21
7.3 La organización matricial	22
BIBLIOGRAFÍA	23
SEGUNDA PARTE: AYUDAS DE APOYO PARA EL CURSO	24
TERCERA PARTE: EJERCICIO PRÁCTICO: DISEÑAR UNA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE UN CENTRO DE FPI	25
CUARTA PARTE: EVALUACIÓN DEL CURSO: SUSTENTACIÓN ANTE EL GRUPO DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DISEÑADA	26

 SENA Sistema de Gestión de la Calidad	Centro Internacional de Ingeniería de la Formación CURSO ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE UN CENTRO DE FORMACIÓN PROFESIONAL DEL SENA	Fecha: 15/10/2004 Página 5 de 24
--	---	--

INTRODUCCION

Los esquemas administrativos han evolucionado para hacer más eficiente la organización de los Centros de Formación Profesional. Los organigramas han ido de la mano con cada una de las etapas históricas por las cuales a transitado el Sena.

El entorno tecnológico, laboral, económico, cultural y social cambia continuamente y en ocasiones de manera radical, abocando al Centro de Formación Profesional a adecuar su organización y de manera subsecuente las funciones de su personal.

 Sistemas de Gestión de la Calidad	Centro Internacional de Ingeniería de la Formación CURSO ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE UN CENTRO DE FORMACIÓN PROFESIONAL DEL SENA	Fecha: 15/10/2004 Página 6 de 24
---	---	--

PRIMERA PARTE: CONTENIDO DEL CURSO

1. OBJETIVO

Aplicar el concepto de estructura organizacional, para diseñarla en un Centro de Formación Profesional del SENA.

2. ALCANCE

Este curso está dirigido a grupos de 20 alumnos, los cuales pueden ser: directivos, coordinadores, instructores y funcionarios en general de los diferentes centros de formación integral del país.

3. DURACION DEL CURSO

El curso esta diseñado para realizarse en 4 horas.

4. ESTRATEGIA METODOLOGICA

En virtud de la magnitud del tiempo para realizar este curso se recomienda utilizar la metodología de seminario para su ejecución. Esto significa que el material textual en el que se involucra el marco teórico y la terminología de administración se debe entregar a los participantes con una antelación de una semana para su apropiación.

Bajo esta premisa en el seminario y durante la presentación del docente se debe hacer énfasis en el ejercicio y en la evaluación, los cuales se definen más adelante.

5. LA DIVISIÓN DEL TRABAJO

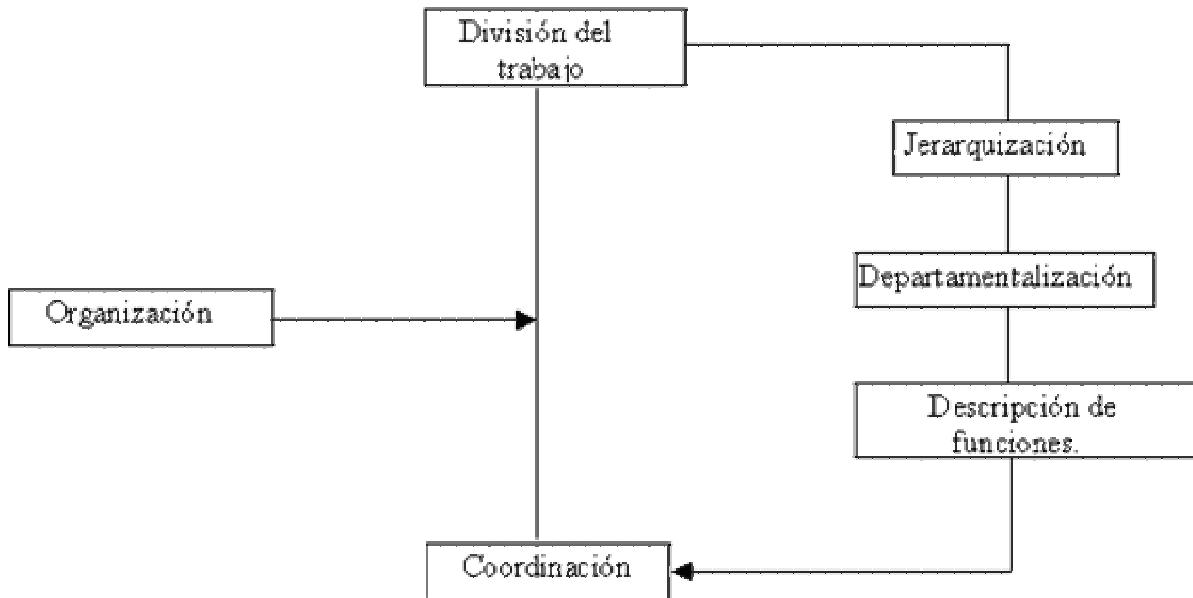


Figura: Etapas de la organización del trabajo

5.1. Evolución Histórica de la División del Trabajo

“Organizamos con el fin de ejecutar el trabajo. La organización es una estructura dentro de la cual realizamos tareas. La división del trabajo determina dicha estructura; es el esquema de las relaciones entre trabajo y autoridad”¹

La división social del trabajo tiene su génesis desde tiempos del hombre de las cavernas, en donde los machos se dedicaban a la caza; así mismo ha ido evolucionando a través de los tiempos, teniendo como mejores exponentes de esta tarea administrativa a los romanos, los egipcios, es decir los grandes imperios que dieron lugar a magnánimas obras civiles, arquitectónicas, de tratamiento de aguas, seguimiento a los cambios climáticos entre otros.

¹ Convenio de Cooperación Sena-ENIM, Documentos Tomo I, 2004.

 SENA Sistema de Gestión de la Calidad	Centro Internacional de Ingeniería de la Formación CURSO ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE UN CENTRO DE FORMACIÓN PROFESIONAL DEL SENA	Fecha: 15/10/2004 Página 8 de 24
---	---	--

Ahora bien en lo que a Centros de Formación Profesional se refiere, bien pudiera señalarse la creación del Sena, como un hito en Colombia. Es así como desde 1957 el Sena ha ejecutado la formación a través de una célula operativa llamada Centro.

En el transcurso de las 4 décadas el Centro ha experimentado modificaciones de forma y fondo, todas ellas originadas por el subsiguiente crecimiento de ofertas en la formación y en el aumento de su cobertura, aspectos estos que han dado lugar a la actual estructura vertical.

5.2. Jerarquización y departamentalización

Jerarquización

Es la disposición de las funciones de una organización por orden de rango, grado o importancia, agrupados de acuerdo con el grado de autoridad y responsabilidad que posean, independientemente de la función que realicen.

La jerarquización implica la definición de la estructura de la empresa por medio del establecimiento de centros de autoridad que se relacionen entre sí con precisión.

Reglas.

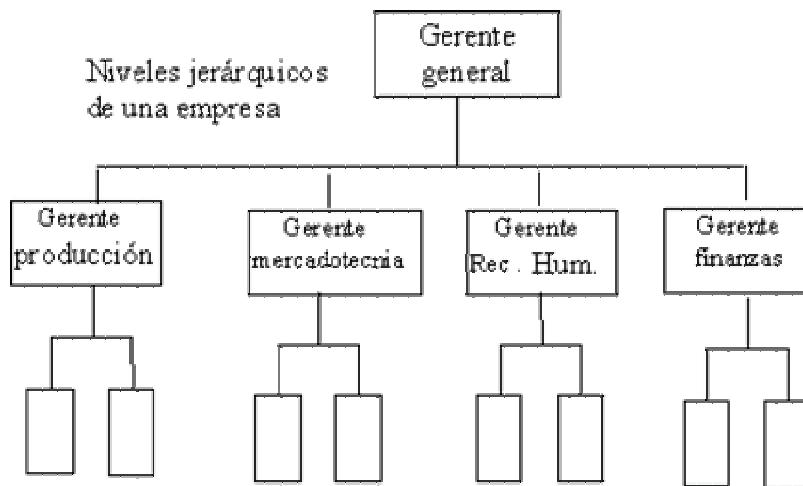
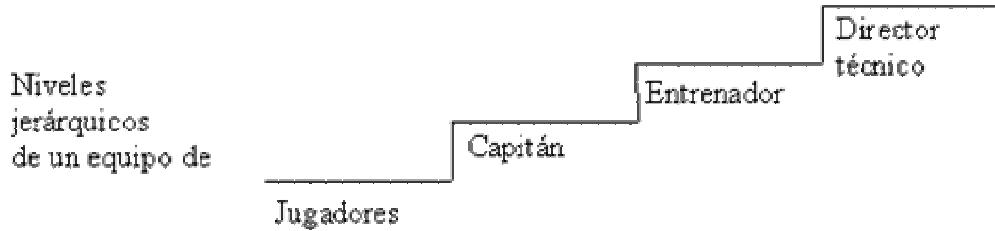
Su observancia es indispensable cuando se jerarquiza.

1. Los niveles jerárquicos establecidos dentro de cualquier grupo social, deben ser los mínimos e indispensables.
2. Se debe definir claramente el tipo de autoridad de cada nivel (lineal, funcional y/o staff).

Niveles jerárquicos de una escuela



 SENA Sistema de Gestión de la Calidad	Centro Internacional de Ingeniería de la Formación CURSO ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE UN CENTRO DE FORMACIÓN PROFESIONAL DEL SENA	Fecha: 15/10/2004 Página 9 de 24
---	---	--



Departamentalización

Es la división y el agrupamiento de las funciones y actividades en unidades específicas, con base en su similitud.

Al departamentalizar, es conveniente observar la siguiente secuencia:

- 1º Listar todas las funciones de la empresa.
- 2º Clasificarlas.
- 3º Agruparlas según un orden jerárquico.
- 4º Asignar actividades a cada una de las áreas agrupadas.
- 5º Especificar las relaciones de autoridad, responsabilidad, y obligación entre las funciones y los puestos.
- 6º Establecer líneas de comunicación e interrelación entre los departamentos.

 SENA Sistema de Gestión de la Calidad	Centro Internacional de Ingeniería de la Formación CURSO ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE UN CENTRO DE FORMACIÓN PROFESIONAL DEL SENA	Fecha: 15/10/2004 Página 10 de 24
---	---	--

7º El tamaño, la existencia y el tipo de organización de un departamento deberán relacionarse con el tamaño y las necesidades específicas de la empresa y las funciones involucradas.

De acuerdo con la situación específica de cada empresa, los tipos de departamentalización más usuales son:

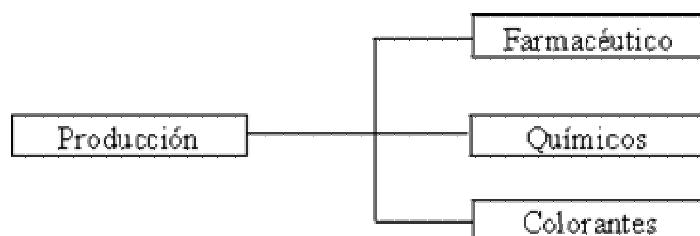
- Funcional.

Es común en las empresas industriales; consiste en agrupar las actividades análogas según su función principal.

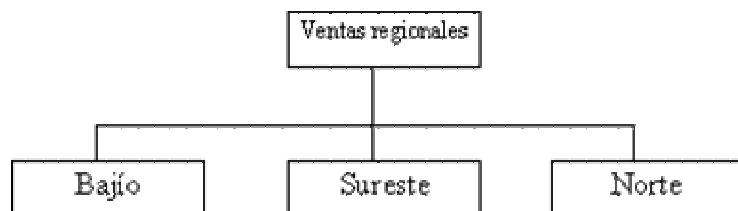


- Por producto.

Es característica de las empresas fabricantes de diversas líneas de productos, la departamentalización se hace con base en un producto o grupo de productos relacionados entre si.



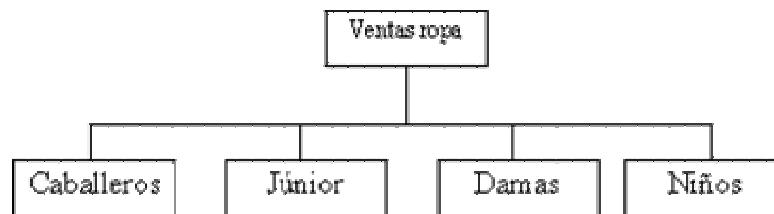
- Geográfica o por Territorios



 SENA Sistema de Gestión de la Calidad	Centro Internacional de Ingeniería de la Formación CURSO ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE UN CENTRO DE FORMACIÓN PROFESIONAL DEL SENA	Fecha: 15/10/2004 Página 11 de 24
---	---	--

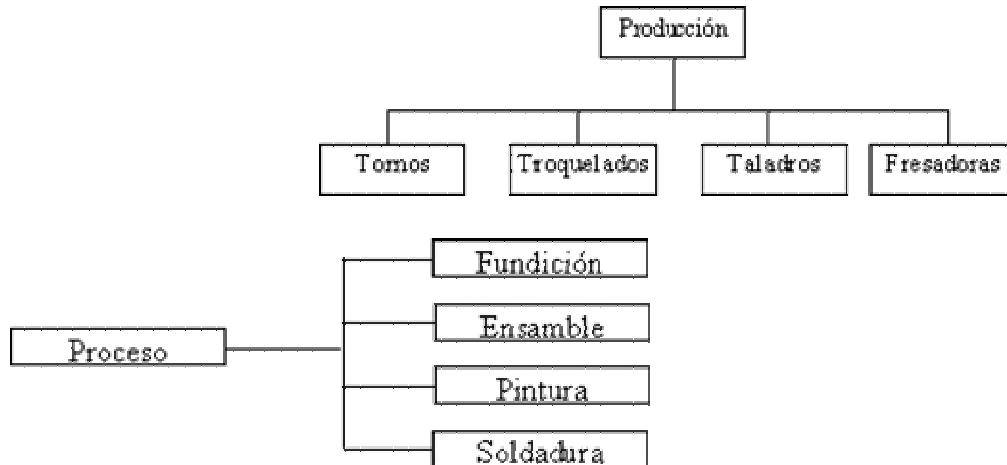
- Por clientes

Por lo general se aplica en empresas comerciales, principalmente almacenes, y su función consiste en crear unidades cuyo interés primordial es servir a los distintos compradores o clientes.



- Por Proceso o Equipo

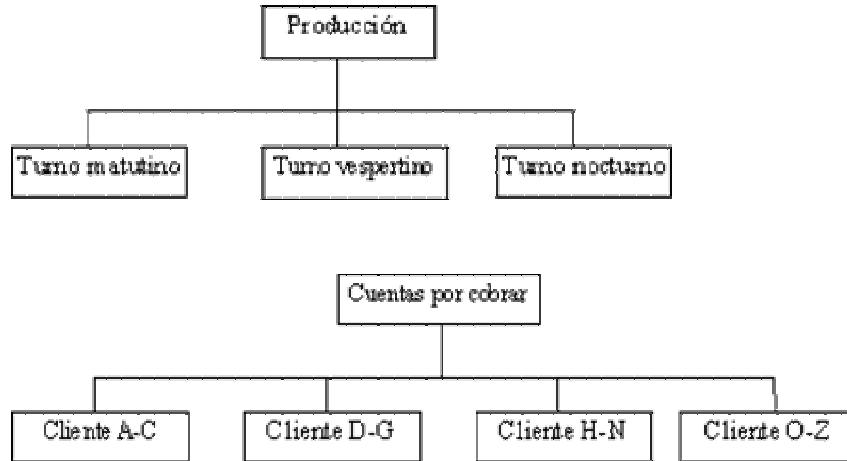
En la industria, el agrupamiento de equipos en distintos departamentos reportará eficiencia y ahorro de tiempo; así como también en una planta automotriz, la agrupación por proceso.



- Por Secuencia

Es utilizada en empresas productoras que trabajan sin interrupción los tres turnos, para controlar cada uno de los turnos; o cuando se trate de labores que manejen una gran cantidad de números o letras.

 SENA Sistema de Gestión de la Calidad	Centro Internacional de Ingeniería de la Formación CURSO ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE UN CENTRO DE FORMACIÓN PROFESIONAL DEL SENA	Fecha: 15/10/2004 Página 12 de 24
---	---	--



5.3 División del trabajo en un Centro de Formación Profesional del Sena

La labor administrativa de asignar funciones a todos y cada uno de los colaboradores esta orientada por el concepto de eficiencia, que bien pudiera atribuirse su planteamiento desde la óptica económica a Adam Smith en 1776. Para efectos del ejercicio la eficiencia de un Centro podría adoptarse como máxima cobertura y real oportunidad de empleo de los egresados en el mercado laboral.

En principio se tiene una división del trabajo por regiones, derivado de ello se tienen las Regionales de Atlántico, Valle, Nariño, entre otras.

Las regionales a su vez están conformadas por diferentes Centros de FPI, cuya división del trabajo obedece a las actividades económicas que le otorgan identidad a la región, por ejemplo en la regional Valle se tiene el Centro Náutico Pesquero en la Costa Pacífica (Buenaventura), el Centro Latinoamericano de Especies Menores en la ciudad de Tulúa (interior del Valle), el Centro de Electricidad y Automatización Industrial de Cali (capital del Valle), entre otros.

Ahora bien al interior de un Centro se tiene una división por proceso, el cual se deriva de la relación existente entre el mercado laboral y el Sena, dando lugar a unas etapas de las cuales se mencionan algunas:

- ✓ Seguimiento al mercado laboral y determinación de la oferta técnica pertinente.

 SENA Sistema de Gestión de la Calidad	Centro Internacional de Ingeniería de la Formación CURSO ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE UN CENTRO DE FORMACIÓN PROFESIONAL DEL SENA	Fecha: 15/10/2004 Página 13 de 24
---	---	--

- ✓ Diseño curricular
- ✓ Ingreso y registro de trabajadores-alumnos.
- ✓ Ejecución de la Formación Profesional Integral.
- ✓ Certificación.
- ✓ Retorno al mercado laboral vía contrato (pasantía, etapa productiva, etc)

Existen algunos centros que, además de ejecutar FPI, incluyen en su portafolio, asistencia técnica y productos tecnológicos. En estos centros la división del trabajo se estructura conforme a los proyectos que el centro lleve a cabo, lo cual de manera subsecuente sugiere una organización más compleja y diferente de aquellos centros cuya fortaleza es única y exclusivamente la ejecución de la FPI, como se mencionó anteriormente.

6. ORGANIGRAMAS

6.1. Definición

Son sistemas de organización que se representan en forma intuitiva y con objetividad. También son llamados cartas o gráficas de organización.

Consisten en hojas o cartulinas en las que cada puesto de un jefe se representa por un cuadro que encierra el nombre de ese puesto (y en ocasiones de quien lo ocupa) representándose, por la unión de los cuadros mediante líneas, los canales de autoridad y responsabilidad..

Los organigramas señalan la vinculación que existe entre sí de los departamentos a lo largo de las líneas de autoridad principales.

6.2 ¿Para qué sirve un organigrama?

Los organigramas revelan:

- La división de funciones.
- Los niveles jerárquicos.

 SENA Sistema de Gestión de la Calidad	Centro Internacional de Ingeniería de la Formación CURSO ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE UN CENTRO DE FORMACIÓN PROFESIONAL DEL SENA	Fecha: 15/10/2004 Página 14 de 24
---	---	--

- Las líneas de autoridad y responsabilidad.
- Los canales formales de comunicación.
- La naturaleza lineal o staff del departamento.
- Los jefes de cada grupo de empleados, trabajadores, etc.
- Las relaciones existentes entre los diversos puestos de la empresa y en cada departamento o sección.

6.3 Requisitos de un organigrama

- Los organigramas deben ser, ante todo, muy claros; por ello se recomienda que no contengan un número excesivo de cuadros y de puestos, ya que esto, en vez de ayudar a la estructura administrativa de la empresa, puede producir mayores confusiones. Por ello, los cuadros deben quedar separados entre sí por espacios separados.
- Los organigramas no deben comprender ordinariamente a los trabajadores o empleados. Lo más frecuente es hacerlos arrancar del Director, o Gerente General y terminarlos con los jefes o supervisores del último nivel.
- 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 una letra mayor el nombre del puesto y con letra menor el nombre de la persona que lo ocupe.
- Los organigramas pueden presentar un número muy grande de elementos de organización. De ordinario sirven exclusivamente para lo anteriormente dicho

6.4 Limitaciones

Los organigramas están sujetos a limitaciones importantes. En primer lugar, un organigrama sólo muestra las relaciones formales de autoridad y omite las múltiples relaciones importantes informales que se encuentran en una empresa típicamente organizada, pero no todas. Muestra también las relaciones importantes de línea o formales. No muestra cuánta autoridad existe en cualquier punto de la estructura.

 SENA Sistema de Gestión de la Calidad	Centro Internacional de Ingeniería de la Formación CURSO ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE UN CENTRO DE FORMACIÓN PROFESIONAL DEL SENA	Fecha: 15/10/2004 Página 15 de 24
---	---	--

Otra dificultad con los organigramas es que quizá las personas confundan las relaciones de autoridad con la posición en la empresa. El funcionario staff que depende del presidente de la organización puede mostrarse en la parte superior del organigrama, mientras que un funcionario de línea regional quizá aparezca uno o dos niveles por debajo. Aunque una buena elaboración del organigrama intenta hacer que los niveles en la gráfica estén de acuerdo con los niveles de importancia en la empresa, no siempre puede hacerse así.

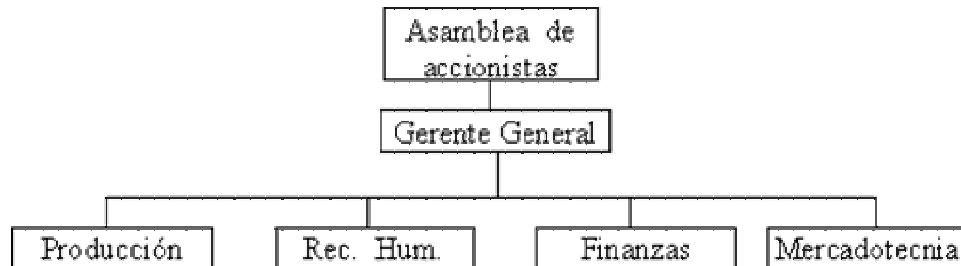
Este problema se puede manejar exponiendo con claridad las relaciones de autoridad y utilizando el mejor indicador de la posición –los niveles de sueldos y de bonos-. Por ejemplo, es poco probable que alguien escuche decir que el gerente general de Chevrolet en General Motors se sienta inferior, porque su puesto en el organigrama está por debajo del secretario de General Motors.

6.5. Clases de organigramas

Los organigramas pueden ser:

- Verticales,
- Horizontales,
- Circulares,
- Escalares

6.5.1 Organigrama vertical



En los organigramas verticales, cada puesto subordinado a otro se representa por cuadros en un nivel inferior, ligados a aquel por líneas que representan la comunicación de responsabilidad y autoridad. De cada cuadro

 SENA Sistema de Gestión de la Calidad	Centro Internacional de Ingeniería de la Formación CURSO ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE UN CENTRO DE FORMACIÓN PROFESIONAL DEL SENA	Fecha: 15/10/2004 Página 16 de 24
---	---	--

del segundo nivel se sacan líneas que indican la comunicación de autoridad y responsabilidad a los puestos que dependen de él y así sucesivamente.

Algunos autores acostumbran poner la margen, en la altura correspondiente, la clase de nivel administrativo: alta administración, administración intermedia, administración inferior. A veces separan estos niveles jerárquicos con líneas punteadas.

Ventajas:

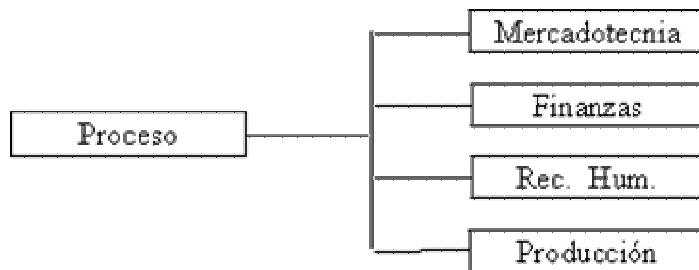
1. Son las más usadas y, por lo mismo, fácilmente comprendidas.
2. Indican en forma objetiva las jerarquías del personal.

Desventajas:

Se produce el llamado “efecto de triangulación”, ya que, después de dos niveles, es muy difícil indicar los puestos inferiores, para lo que se requeriría hacerse organigramas muy alargados. Esto suele solucionarse:

- a. Haciendo una carta maestra que comprenda hasta el primer nivel lineal y staff de la empresa, y posteriormente hacer para cada división, departamento o sección, una carta suplementaria.
- b. Colocando a los subordinados de un jefe, cuando son numerosos, uno sobre otro, ligados por la línea de autoridad y responsabilidad que corre a unos de los lados.

6.5.2 Organigrama horizontal



Representan los mismos elementos del organigrama anterior y en la misma forma, sólo que comenzando el nivel máximo jerárquico a la izquierda y haciendo los demás niveles sucesivamente hacia la derecha.

 SENA Sistema de Gestión de la Calidad	Centro Internacional de Ingeniería de la Formación CURSO ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE UN CENTRO DE FORMACIÓN PROFESIONAL DEL SENA	Fecha: 15/10/2004 Página 17 de 24
---	---	--

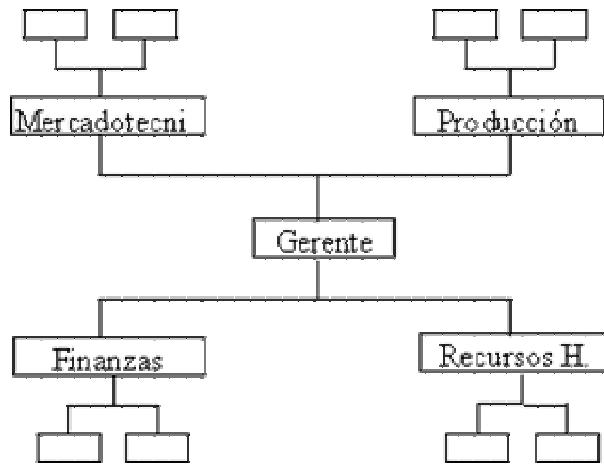
Ventajas:

1. Siguen la forma normal en que acostumbramos leer.
2. Disminuyen en forma muy considerable el efecto de triangulación.
3. Indican mejor la longitud de los niveles por donde pasa la autoridad formal.

Desventajas:

Son pocos usados en prácticas, y muchas veces, aun pudiendo hacerse una sola carta de toda la organización, resultan los nombres de los jefes demasiado apiñados y, por lo tanto, poco claros.

6.5.3 Organigrama circular



Formados por un cuadro central, que corresponde a la autoridad máxima en la empresa, a cuyo derredor se trazan círculos concéntricos, cada uno de los cuales constituye un nivel de organización. En cada uno de esos círculos se coloca a los jefes inmediatos, y se les liga con líneas, que representan los canales de autoridad y responsabilidad.

Ventajas:

1. Señalan muy bien, forzando a ello, la importancia de los niveles jerárquicos.

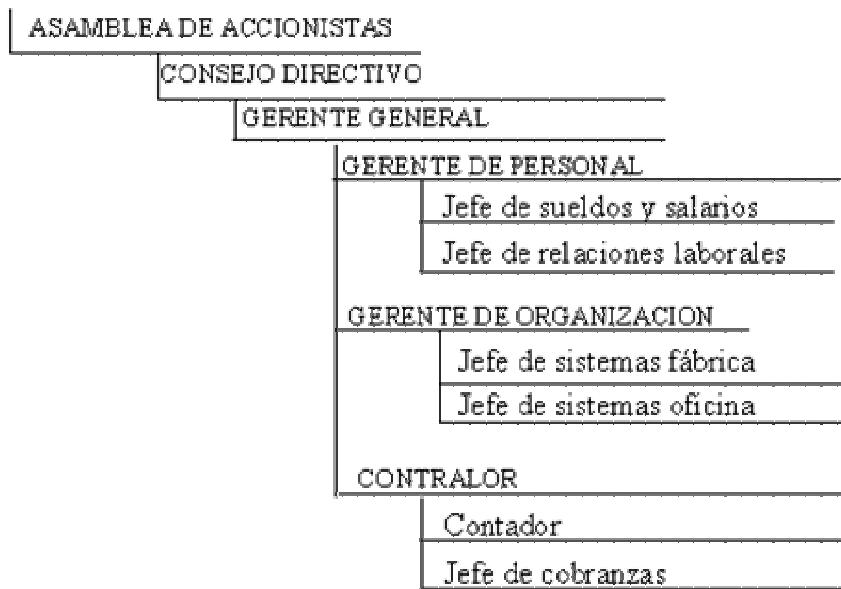
 SENA Sistema de Gestión de la Calidad	Centro Internacional de Ingeniería de la Formación CURSO ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE UN CENTRO DE FORMACIÓN PROFESIONAL DEL SENA	Fecha: 15/10/2004 Página 18 de 24
--	---	--

2. Eliminan, o disminuyen al menos, la idea del status más alto o más bajo.
3. Permiten colocar mayor número de puestos en el mismo nivel.

Desventajas:

Resultan confusos y difíciles de leer; que no permiten colocar con facilidad niveles donde hay un solo funcionario y que fuerzan demasiado los niveles.

6.5.4 Organigrama escalar



Señala con distintas sangrías en el margen izquierdo los distintos niveles jerárquicos, ayudándose de líneas que señalan dichos márgenes.

Ventajas:

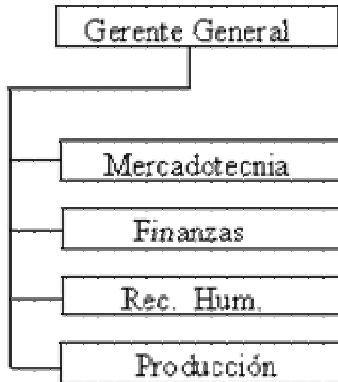
Pueden usarse, para mayor claridad, distintos tipos de letras.

 SENA Sistema de Gestión de la Calidad	Centro Internacional de Ingeniería de la Formación CURSO ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE UN CENTRO DE FORMACIÓN PROFESIONAL DEL SENA	Fecha: 15/10/2004 Página 19 de 24
---	---	--

Desventajas:

Estos organigramas son poco usados todavía, y aunque resultan muy sencillos, carecen de la fuerza objetiva de aquellos que encierran cada nombre dentro de un cuadro, para destacarlo adecuadamente.

6.5.5 Organigrama mixto



En este tipo de organigramas se puede mezclar los tres tipos de organigramas anteriores (Vertical, Horizontal, Circular) en uno sólo, cada empresa, cada organización utiliza este tipo de organigramas debido a su alto volumen y complejidad de puestos que tienen bajo su administración y con ello buscan la optimización del espacio en el que se encuentran trabajando, tome en cuenta que la mayoría de los documentos con los cuales se labora son de tipo tamaño carta por lo que se hace imprescindible el utilizar este tipo de herramienta para poder reconocer los diversos puestos que utiliza la organización.

 SENA Sistema de Gestión de la Calidad	Centro Internacional de Ingeniería de la Formación CURSO ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE UN CENTRO DE FORMACIÓN PROFESIONAL DEL SENA	Fecha: 15/10/2004 Página 20 de 24
---	---	--

7. PROYECTO ORGANIZATIVO

7.1 Elementos del proyecto

El esquema de una organización es la combinación de los elementos que estructuran las operaciones de la empresa

7.1.1 Diferenciación.

La diferenciación es la división del trabajo de la empresa.

Dividimos este en tres formas: Horizontalmente en departamentos, verticalmente en niveles directivos y lateral o diagonalmente en tareas de staff o de línea

Ejemplo: En la división del trabajo de un Centro de FPI se identifican los siguientes procesos:

Ingreso y selección.

Formación Profesional Integral: Etapa lectiva y práctica empresarial

Certificación.

Evaluación de impacto: seguimiento de egresados, estudios de mercados.

Innovación y desarrollo pedagógico y tecnológico aplicados a la FPI.

Gestión administrativa: planeación, talento humano, contabilidad, logística

Servicios generales.

Apoyo a la formación: bienestar estudiantil

Comunicaciones: Promoción, Comunicaciones internas y externas)

7.1.2. Formalización.

La formalización es el medio por el que describimos como, cuando y quien realiza las tareas.

Como entidad del estado, la normatividad es un referente para el accionar de los empleados públicos, las funciones de estos están elevadas a nivel de norma en el manual de funciones del SENA.

Para el proceso de enseñanza aprendizaje hay autonomía para el docente; a pesar, de que el Sena tiene su identidad pedagógica propia, durante muchos

 SENA Sistema de Gestión de la Calidad	Centro Internacional de Ingeniería de la Formación CURSO ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE UN CENTRO DE FORMACIÓN PROFESIONAL DEL SENA	Fecha: 15/10/2004 Página 21 de 24
---	---	--

años se implantaron varios modelos, como son los cuatro pasos, el MAE, el FIS etc. y ahora, la formación por competencias, el docente tiene plena autonomía en el desarrollo del proceso enseñanza aprendizaje evaluación.

7.1.3 Centralización

La centralización es el grado hasta el cual se delega la autoridad a través de toda empresa.

Los Centros de Formación deben tener mayor autonomía presupuestal y la determinación de las metas del Centro, deberían fijarse de acuerdo a estudios del estado del arte en las tecnologías que se manejan, investigación de mercados, análisis de la competencia, análisis de impactos, estudios prospectivos del desarrollo económico de la región entre otros.

7.2 La limitación del proyecto

Un Centro de FPI es un sistema abierto, cualquier decisión o actividad en una parte de la misma, afecta a otra actividad o decisión en cualquier otro lugar.

7.2.1 Misión de un Centro de Formación Profesional Integral (FPI).

Ejecutar formación profesional integral, eficaz, pertinente y con un manejo racional de los recursos.

7.2.2 Análisis del entorno exterior.

Algunos centros poseen entornos dinámicos debido a que manejan tecnologías de punta altamente cambiantes, como por ejemplo las relacionadas con la electrónica y automatización entre otras.

Esto conduce a una estructura organizativa no rígida, cambiante para acomodarse a dichos avances.

 SENA Sistema de Gestión de la Calidad	Centro Internacional de Ingeniería de la Formación CURSO ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE UN CENTRO DE FORMACIÓN PROFESIONAL DEL SENA	Fecha: 15/10/2004 Página 22 de 24
---	---	--

7.2.3 Infraestructura tecnológica

“La forma en que se debe realizar el trabajo. Cada tarea como si se tratara de coser bolsillos en ropa de confección, enseñar gerencia a estudiantes, posee una técnica dominante. Los directivos tienen que proyectar la organización de forma que sea compatible con su técnica y la propia complejidad de esta”²

Existe una amplia variedad de técnicas utilizadas en la ejecución de la FPI. Algunas de ellas de tipo transversal que han actualizado el accionar del centro son las tecnologías de la información y la comunicación.

7.2.4 Tamaño

El proyecto organizativo de un Centro es diferente dependiendo del tamaño. La estructura es más formal e impersonal cuando el Centro es grande y complejo.

7.2.5 Fuerza de trabajo.

La fuerza de trabajo de los diferentes centros valora el conocimiento, son trabajadores orientados hacia su profesión, sus compañeros, las normas de trabajo, la capacitación y el reconocimiento.

7.3 Estructura matricial

Teniendo en cuenta las fortalezas y oportunidades representadas en la matriz dofa y contando con los tres elementos del proyecto organizativo y las limitantes de este, una propuesta de estructura organizacional de un Centro de FPI es de tipo matricial, en la cual las columnas representan las funciones y las filas son los proyectos, que son dinámicos y finitos.

Ventajas:

Permite reunir varios expertos en un equipo de trabajo.

Mayor flexibilidad de la organización.

Permite asignar los recursos a los proyectos de mayor importancia desde el punto de vista estratégico.

² SENIM, Convenio Sena_ENIM, Tomo I, Proyecto Organizativo, 2004

 SENA Sistema de Gestión de la Calidad	Centro Internacional de Ingeniería de la Formación CURSO ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE UN CENTRO DE FORMACIÓN PROFESIONAL DEL SENA	Fecha: 15/10/2004 Página 23 de 24
---	---	--

Ayuda a mitigar los conflictos entre los objetivos generados por las distintas áreas funcionales de la organización.

Los miembros tienden a motivarse más.

Desventajas:

No hay claridad en la cadena de mando.
 Jerarquiza la coordinación

En la estructura matricial de un Centro de Formación, el grupo administrativo tiene a cargo los procesos de: Planeación, gestión del talento humano, bienes y logística (inventarios y mantenimiento), contabilidad, compras.

El Grupo de Formación Profesional está conformado por el personal docente.

El Grupo de Apoyo a la Formación Profesional tiene a cargo los procesos de: Gestión de centro, comunicaciones, selección, ingreso, biblioteca, centros de documentación, certificación, evaluación de impacto, bienestar estudiantil.

Cada oferta de formación profesional integral de un Centro, bajo esta estructura organizacional se constituye en un proyecto, lo cual permite evaluar continuamente la pertinencia, el impacto y la vigencia del mismo.

El Director de Proyectos tiene la responsabilidad de dar un norte tecnológico al centro, articula y brinda coherencia a los proyectos individuales.

Existen otros proyectos especiales a diferencia de la FPI como aquellos que se enmarcan dentro del vector de Internacionalización del Sena y de principios tales como "Sena proveedor del Sena", producción de centros, asistencia técnica, desarrollo de productos tecnológicos entre otros.

BIBLIOGRAFÍA

Convenio SENA-ENIM, Documentos Compilados, Tomo I, 2004

 SENA Sistema de Gestión de la Calidad	<p>Centro Internacional de Ingeniería de la Formación</p> <p>CURSO</p> <p>ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE UN CENTRO</p> <p>DE FORMACIÓN PROFESIONAL DEL SENA</p>	<p>Fecha: 15/10/2004</p> <p>Página 24 de 24</p>
--	--	---

SEGUNDA PARTE: AYUDAS DE APOYO PARA EL CURSO

 SENA Sistema de Gestión de la Calidad	Centro Internacional de Ingeniería de la Formación CURSO ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE UN CENTRO DE FORMACIÓN PROFESIONAL DEL SENA	Fecha: 15/10/2004 Página 25 de 24
---	---	--

TERCERA PARTE: EJERCICIO PRÁCTICO

Diseñar el organigrama de su Centro de Formación Profesional Integral

Instrucciones del ejercicio:

- ✓ Conformar subgrupos multifuncionales de cinco (5) estudiantes.
- ✓ Cada subgrupo toma una o dos etapas del proceso que se lleva a cabo en la operación de un Centro de FPI. Ejemplo: a) Seguimiento al mercado laboral inmediato y determinación de la oferta de FPI del Centro y b) Diseño curricular
- ✓ Analizar la estructura organizacional actual.
- ✓ Identificar las ventajas y desventajas de la estructura organizacional actual.
- ✓ Elaborar lista de aquellas tareas cuya no ejecución neutraliza o entorpece el proceso.
- ✓ Modificar o en su defecto diseñar la estructura organizacional óptima.

CUARTA PARTE: EVALUACIÓN DEL CURSO

Cada subgrupo sustenta ante los demás su propuesta organizacional de la etapa del proceso asignada.

Cada subgrupo ajusta su propuesta a los planteamientos de los demás subgrupos, de manera tal que la estructura organizacional resultante contemple los mejores aportes.

Cada subgrupo presenta por escrito la estructura organizacional resultante en la que se resalta su contribución.



DIRECCIÓN
GENERAL

CONVENIO SENA-ENIM

CENTRO INTERNACIONAL DE INGENIERÍA DE LA FORMACIÓN

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE UN CENTRO DE FORMACIÓN PROFESIONAL INTEGRAL DEL SENA

Bogotá, 15 de octubre de 2004



DIRECCIÓN
GENERAL

Objetivo:

Diseñar una estructura organizacional pertinente con un centro de formación profesional integral.

Alcance:

Este curso está dirigido a grupos de 20 alumnos, los cuales pueden ser: directivos, coordinadores, instructores y funcionarios en general de los diferentes centros de formación integral del país.



DIRECCIÓN
GENERAL

DIVISION DEL TRABAJO

Su evolución histórica

Departamentalización por función,
producto, territorio, cliente, tecnología,
razón del tiempo.

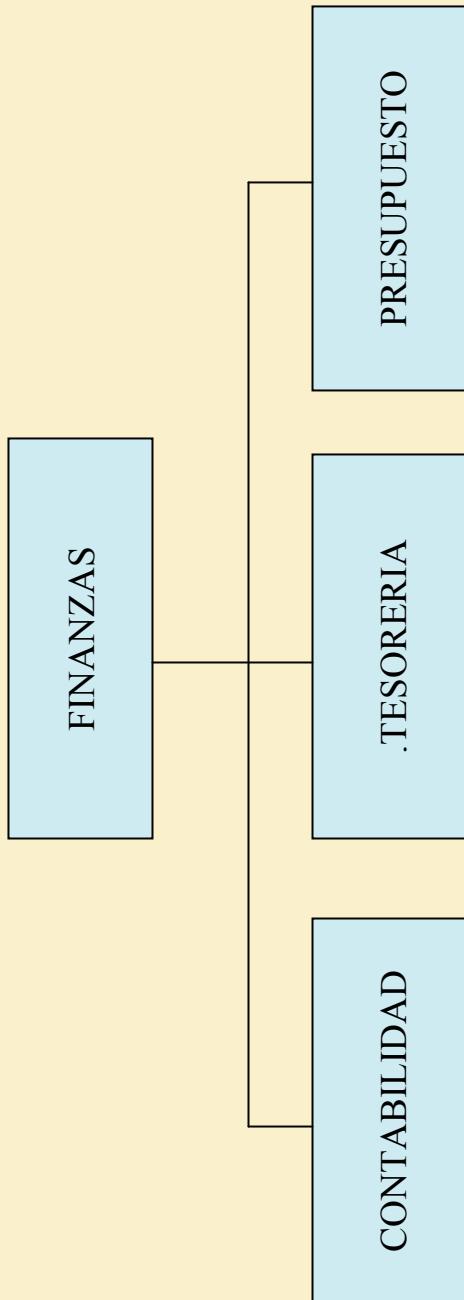


DIRECCIÓN
GENERAL

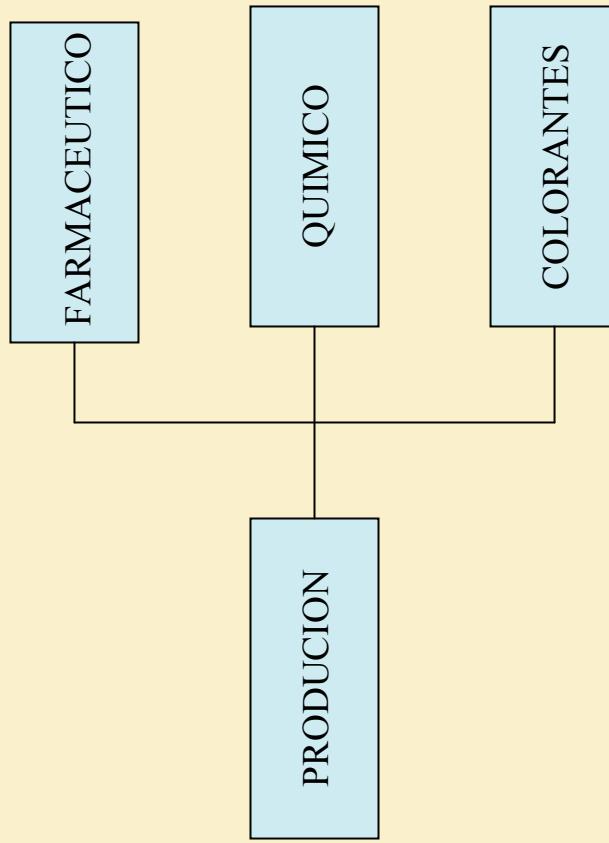
Evolución Histórica

“La división del trabajo es tan antigua como la Historia...”

Departamentalización por Función

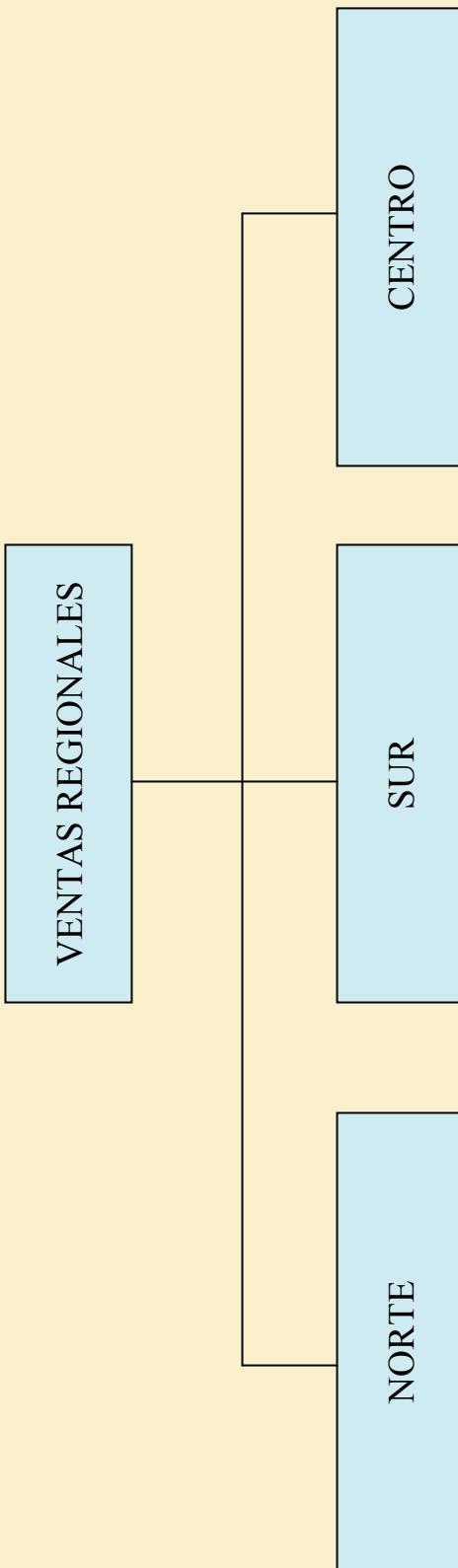


Departamentalización por Producto



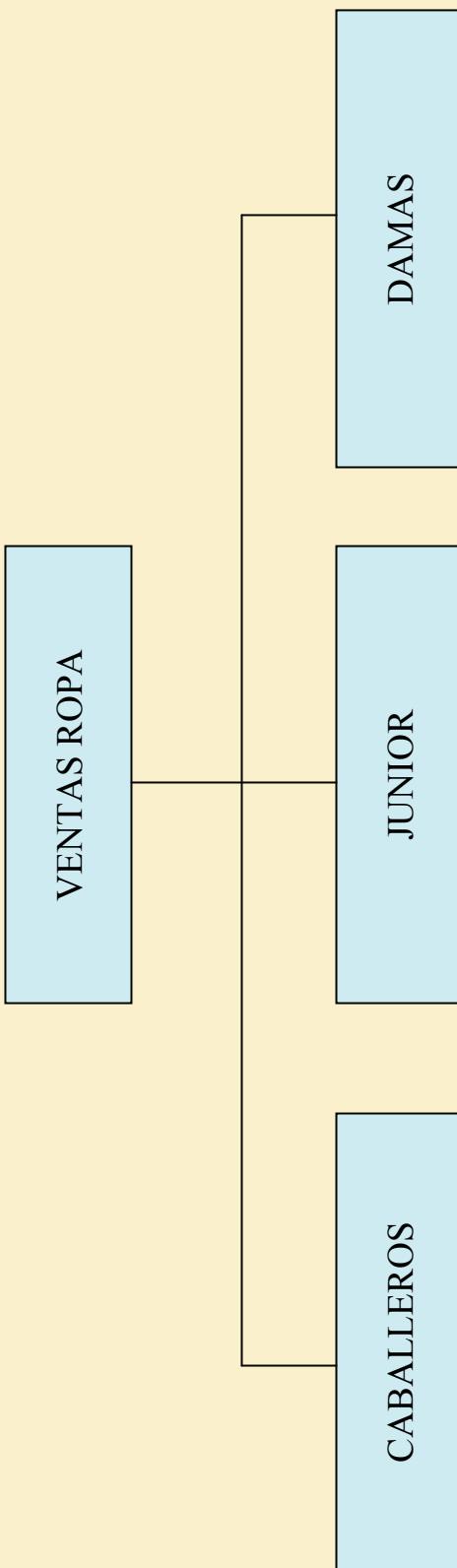
DIRECCIÓN
GENERAL

Departamentalización por Territorio



DIRECCIÓN
GENERAL

Departamentalización por Cliente

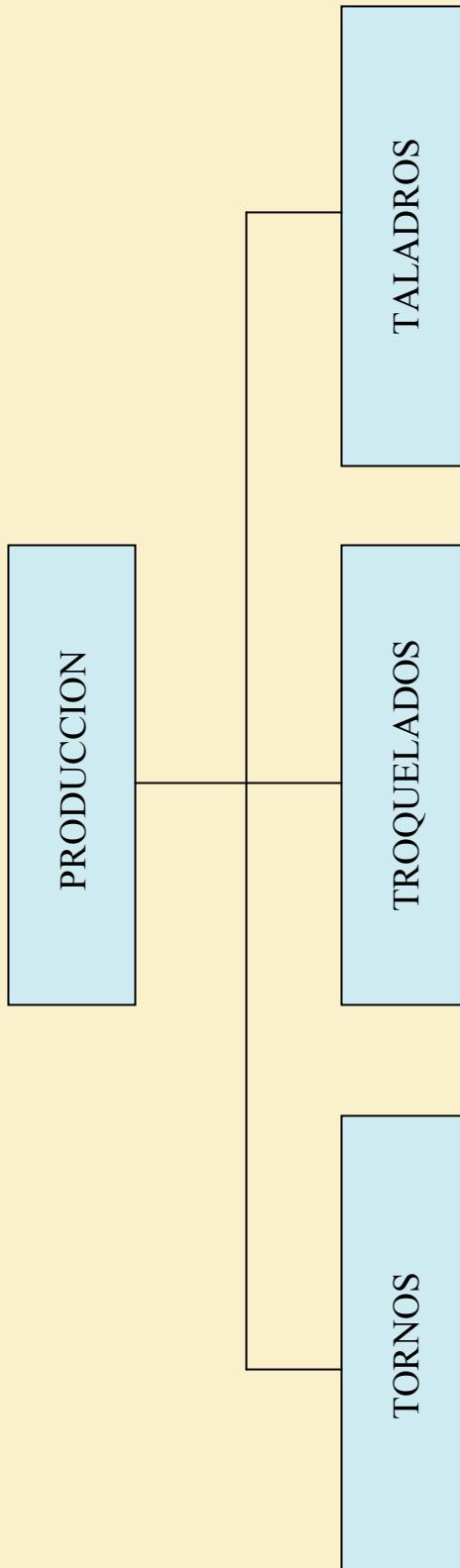


DIRECCIÓN
GENERAL

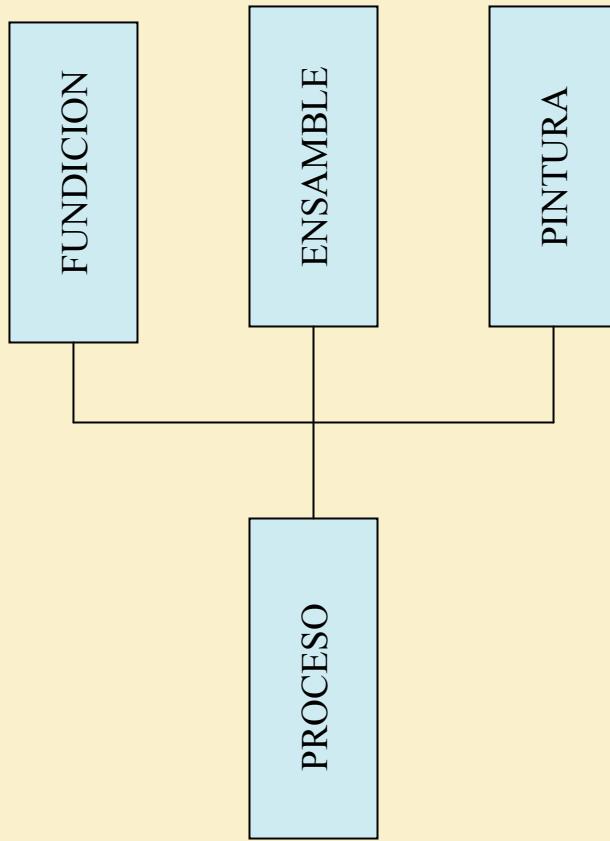


DIRECCIÓN
GENERAL

Departamentalización por Equipo



Departamentalización por Proceso

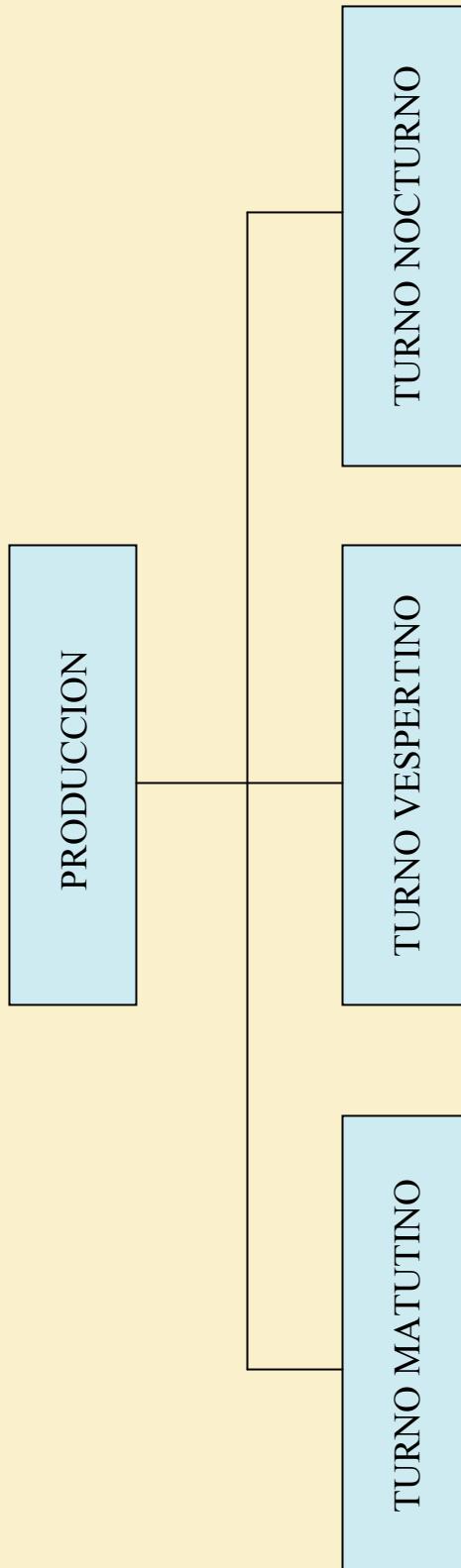


DIRECCIÓN
GENERAL



DIRECCIÓN
GENERAL

Departamentalización por Secuencia





DIRECCIÓN
GENERAL

ORGANIGRAMAS

Modelo gráfico que representa, entre otras cosas, la forma en que se han agrupado las tareas, actividades o funciones en una organización. Muestra las áreas o departamentos de una organización.

ORGANIGRAMAS

Sirven para visualizar las principales relaciones de la organización formal.

Escriba aquí el nombre
Escriba aquí el cargo

Escriba aquí el nombre
Escriba aquí el cargo

Escriba aquí el nombre
Escriba aquí el cargo



DIRECCIÓN
GENERAL



DIRECCIÓN
GENERAL

PROYECTO ORGANIZATIVO

El esquema de la organización es una combinación de elementos que estructuran las operaciones de la empresa.

ELEMENTOS DEL PROYECTO

- Diferenciación
- Formalización
- Centralización



DIRECCIÓN
GENERAL

LA LIMITACION DEL PROYECTO

- Objetivos
- El entorno exterior
- Tecnología
- Tamaño organizativo
- La fuerza de trabajo



DIRECCIÓN
GENERAL

DIFERENCIACION

Es la forma como la entidad asigna recursos a las tareas de creación de valor.

Tipos:

- *Diferenciación vertical*
- *Diferenciación horizontal.*



DIRECCIÓN
GENERAL

FORMALIZACION

Se refiere al grado en que están estandarizados los puestos dentro de la organización. Si un puesto está muy formalizado, entonces su ocupante tienen una mínima posibilidad de ejercer su discrecionalidad sobre lo que se debe hacer, cuándo se debe hacer y cómo se debe hacer?. Cuando la Formalización es baja, el comportamiento en el puesto no está programado relativamente y los empleados tienen mucha libertad para ejercer su discrecionalidad en su trabajo



DIRECCIÓN
GENERAL

CENTRALIZACION

La centralización se refiere al grado hasta el cual la toma de decisiones se concentra en un solo punto de la organización, la Descentralización se da cuando hay aportes de personal de nivel inferior o se le da realmente la oportunidad de ejercer su discrecionalidad en la toma de decisiones, en una organización descentralizada se pueden tomar acciones con mayor rapidez para resolver problemas, mas personas contribuyen con información.

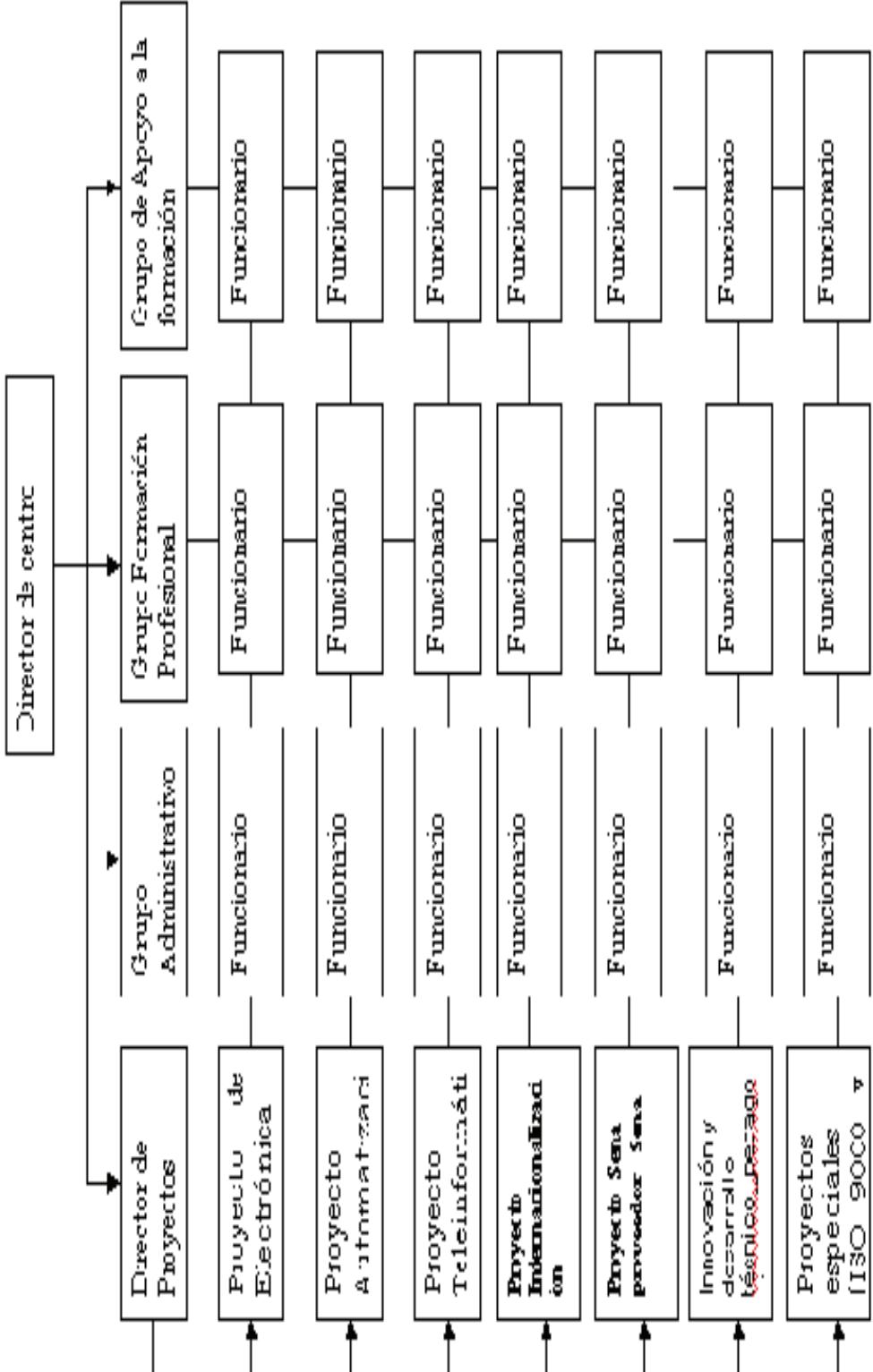


DIRECCIÓN
GENERAL

EL PROYECTO ORGANIZATIVO

Propuesta de estructura organizativa matricial para un Centro de Formación Profesional

DIRECCIÓN
GENERAL



ESTRUCTURA MATRICIAL VENTAJAS

- Proporciona la flexibilidad necesaria para que desarrollan productos radicalmente nuevos en ambientes competitivos e inciertos.
- Permite hacer el uso máximo de las capacidades de los empleados.
- Facilita la concentración de la alta gerencia en aspectos que desarrollan productos radicalmente nuevos en ambientes competitivos e inciertos.
- Facilita la concentración de la alta gerencia en aspectos estratégicos.



DIRECCIÓN
GENERAL

ESTRUCTURA MATRICIAL DESVENTAJAS

- Altos costos burocráticos
- Pérdida de tiempo y dinero debido al constante desplazamiento de los empleados dentro de la matriz.
- Es difícil manejar el rol del gerente de sub-proyectos.
- Cuanto mayor sea la organización, más difícil será la estructura funcional.

[Volver a Archivo Curso](#)

