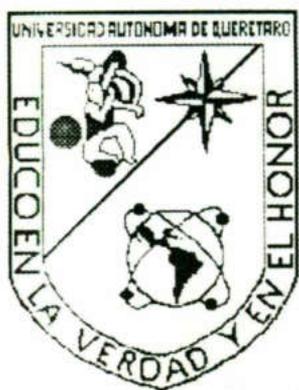


UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE QUERÉTARO
BIBLIOTECA
FACULTAD DE INFORMÁTICA

No. Adq. FO6722
Clasif. TS 658.042
Cutter S161g

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE QUERÉTARO
BIBLIOTECA
FACULTAD DE INFORMÁTICA



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE QUERÉTARO
FACULTAD DE INFORMÁTICA

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE QUERÉTARO

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE QUERÉTARO
BIBLIOTECA
FACULTAD DE INFORMÁTICA

GUÍA DEL MAESTRO DE LA MATERIA DE:
ORGANIZACIÓN

Que para obtener el título de:
Licenciado en Informática

Presenta:
SALAS FIGUEROA GERARDO CESAR

FACULTAD DE
INFORMÁTICA



Santiago de Querétaro, Qro., Agosto de 1998.



TS F06722
658.042
S161g

No.	NOMBRE Y FIRMA	VENCE

TS F06722
658.042
S161g



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE QUERÉTARO
BIBLIOTECA
FACULTAD DE INFORMÁTICA

AGRADECIMIENTOS

A DIOS

POR HABERME DADO EL DON DE LA VIDA, Y PERMITIRME TERMINAR SATISFACTORIAMENTE MI CARRERA PROFESIONAL.

A MIS PADRES

POR EL APOYO Y EMPUJE MORAL Y ECONÓMICO QUE ME BRINDARON DURANTE TODA MI CARRERA COMO ESTUDIANTE Y POR TODOS LOS DESVELOS QUE LES OCASIONE.

A MIS HERMANOS

JULIO, PABLO, CAROLINA Y CARMEN POR SU APOYO QUE ME BRINDARON PARA QUE YO SALIERA A DELANTE CON MIS ESTUDIOS.

A MI MAESTRA Ma. ALEJANDRA PORTILLA GARAVITO

POR SU APOYO, DEDICACIÓN Y TIEMPO PARA LA REALIZACIÓN DE ESTE TRABAJO.

A MIS COMPAÑEROS Y AMIGOS

POR SU AYUDA, ESTIMULO Y AMISTAD EN LOS MOMENTOS MÁS DIFÍCILES DE NUESTRA CARRERA PROFESIONAL.

A TODOS Y CADA UNO DE USTEDES MIL GRACIAS.

ÍNDICE

Tema

Pags.

ORGANIZACIÓN

INTRODUCCIÓN	1
1.- ORGANIZACIÓN: CONCEPTOS, PRINCIPIOS Y LA DIVISIÓN DEL TRABAJO.	
1.1.- Concepto de Organización y la técnica de análisis y diseño de sistemas y estructuras.	3
1.2.- La importancia de organizar.	5
1.3.- La Organización y la Administración, su enfoque tradicional	6
1.4.- Organización Formal e Informal.	8
1.5.- Conceptos y principios básicos de la teoría clásica de organización.	15
Principios de:	
• Objetivos	
• Actividades y agrupamiento de actividades	
• Autoridad	
• Relaciones	
1.6.- Conceptos y principios básicos de la teoría moderna de organización.	16
1.7.- La división del trabajo.	19
1.7.1.- Antecedentes, significado, principio y propósito fundamental de la división del trabajo.	19
1.7.2.- La especialización.	21
1.7.3.- La delegación.	22
1.7.4.- La departamentalización básica.	28
1.7.4.1.- Asignación de actividades.	28
1.7.5.- Estructuras Organizacionales:	30
a) Estructura Funcional	30
b) Estructura Producto	36
c) Estructura Territorio (Geográfica)	40
d) Estructura Clientes	42
e) Estructura Canales de Comercialización	45
f) Estructura Proceso o Equipo	45
g) Estructura Matricial	48
h) Estructura Temporal	51
i) Estructura Mixta	54

1.7.6.- Autoridad y Poder.	54
a) Definición.	54
b) Principios.	55
c) Tramo de administración.	56
d) Niveles jerárquicos. Unidades puestos y plazas.	56
e) Autoridad de Línea.	57
f) Autoridad Funcional.	57
g) Asesoría.	58
1.7.7.- Los Comités y los grupos de trabajo.	62
1.8.- Responsabilidad.	71
1.9.- La Coordinación	72
1.10.- Descentralización, Centralización y Desconcentración.	81
1.11.- Departamentos de Servicios.	90
Preguntas de Repaso	104
2.- METODOLOGÍA PARA EL DISEÑO DE LAS ESTRUCTURAS ORGANIZACIONALES.	108
2.1.- Diseño de la Organización.	108
2.1.1.- Aspectos principales de la estructura de la organización.	108
2.1.2.- Guía para el establecimiento de una correcta organización.	109
2.2.- Elementos esenciales de la Organización.	110
2.2.1.- Componentes estructurales para el desempeño de una organización.	110
2.2.2.- Organización Formal e Informal.	110
2.2.3.- División del Trabajo.	111
2.2.4.- Extensión del puesto.	111
2.3.- La acción de organizar.	112
2.3.1.- Requisitos estructurales.	112
2.3.2.- Lógica de la estructura	112
2.4.- Estructuración de la organización.	113
2.4.1.- Consecuencias de las definiciones estructurales.	114
2.4.1.1.- La motivación y la moral.	114
2.4.1.2.- La toma de decisiones.	114
2.4.1.3.- La falta de coordinación.	115
2.4.1.4.- Circunstancias cambiantes.	115
2.4.1.5.- Los costos.	115
2.5.- Proceso para proyectar estructuras de Organización.	116
2.5.1.- Fijación de los objetivos del organismo social.	118
2.5.2.- Elección del tipo de estructura organizacional.	119
2.5.3.- Elección del método de departamentalización.	119
2.5.4.- Desidirse por una estructura que proporcione óptimos resultados.	121

2.5.5.- Plan general de Organización.	121
2.5.6.- Limitaciones a la contribución de la estructura.	121
Preguntas de Repaso	123
3.- ELABORACIÓN DE ORGANIGRAMAS Y MÉTODOS PARA CAPTURA DE INFORMACIÓN.	125
3.1.- Concepto de organigrama.	125
3.2.- Finalidad de los organigramas.	125
3.3.- Requisitos fundamentales.	126
3.3.1.- Precisión.	126
3.3.2.- Vigencia.	126
3.3.3.- Uniformidad.	127
3.3.4.- Limitaciones.	127
3.4.- Clasificación de los organigramas.	128
3.4.1.- Según su contenido u objeto.	128
3.4.1.1.- Estructurales.	128
3.4.1.2.- Funcionales.	128
3.4.1.3.- De integración de puestos, de plazas y unidad	128
3.4.2.- Por su ámbito de aplicación.	128
3.4.2.1.- Generales.	128
3.4.2.2.- Específicos.	128
3.4.3.- Según su presentación.	131
3.4.3.1.- Verticales.	132
3.4.3.2.- Horizontales.	132
3.4.3.3.- Circulares.	135
3.4.3.4.- Mixtos.	135
3.4.3.5.- De Bloque.	135
3.4.3.6.- Escalar.	139
3.5.- Recomendaciones para el diseño.	139
3.6.- Métodos para captura de información.	152
3.7.- Elaboración de organigramas mediante la computadora.	154
Preguntas de Repaso.	165

4.- REORGANIZACIÓN

4.1.- Concepto.	167
4.2.- Determinación de las áreas (del problema) a reorganizar.	167
4.3.- Determinación de necesidades.	168
4.4.- Plan de trabajo.	169
4.5.- Recopilación de información.	171
4.6.- Análisis, diagnóstico y diseño de la estructura orgánica.	171
4.7.- Presentación y discusión del anteproyecto.	173
4.8.- Autorización y aceptación del proyecto.	174
4.9.- Elaboración de un nuevo manual de organización.	174
4.10.- Implantación y evaluación.	175

Preguntas de Repaso	176
---------------------	-----

5.- METODOLOGÍA PARA LA ELABORACIÓN DE MANUALES DE ORGANIZACIÓN.

5.1.- Concepto y Objetivos	178
5.2.- Clasificación según su área de aplicación	180
5.2.1.- Generales	180
5.2.2.- Específicos (Divisionales, por áreas departamentales)	180
5.3.- Contenido del Manual	180
5.3.1.- Identificación.	180
5.3.2.- Índice o Contenido.	181
5.3.3.- Prólogo y/o Introducción.	185
5.3.4.- Directorio.	185
5.3.5.- Antecedentes históricos del organismo.	188
5.3.6.- Legislación o Base Legal.	188
5.3.7.- Atribuciones.	188
5.3.8.- Estructura Orgánica.	192
5.3.9.- Organigrama.	192
5.3.10.- Funciones.	192
5.3.11.- Descripción de puestos.	197
5.4.- Etapas para su elaboración.	199
5.4.1.- Definición de los objetivos del manual.	199
5.4.2.- Definición del programa de actividades.	199
5.4.2.1.- Obtener autorización de las autoridades de la organización.	200
5.4.3.- Definición y diseño de las fuentes de información.	200
5.4.3.1.- Documentos (Bases legales).	200
5.4.3.2.- Cuestionarios.	201
5.4.3.3.- Entrevistas.	203
5.4.4.- Relaciones Laborales y Campaña de motivación entre personal.	205
5.4.5.- Recopilación y análisis de la información.	206
5.4.6.- Elaboración de los organigramas.	207

5.4.7.- Estructuración, redacción y revisión.	207
5.4.8.- Preparación del proyecto a las autoridades de la organización, para su aprobación.	208
5.4.9.- Recomendaciones generales para su impresión.	208
5.4.10.- Reproducción del manual de autorizado.	208
5.4.11.- Distribución y control.	210
5.5.- Implantación.	211
5.5.1.- Información, motivación, capacitación y adiestramiento del personal.	211
5.5.2.- Implantación del manual.	211
5.5.3.- Evaluación y actualización del manual de organización.	212
Preguntas de Repaso	213
CONCLUSIÓN.	214
BIBLIOGRAFÍA.	215

INTRODUCCIÓN

La realización de la guía del maestro de la materia de Organización, nos permite tener un panorama mayor y en un solo volumen la facilidad de consultar algún tema que se imparte dentro de la misma materia, facilitándole al alumno encontrar el tema que busca de una manera rápida y sencilla.

Como bien sabemos desde siempre la humanidad ha estado consciente de la necesidad que tiene por hacer las cosas de una manera rápida, ordenada y eficaz y esto solamente se logra a través del ordenamiento y clasificación de todas las cosas que forman parte de su vida cotidiana. Inconsciente o conscientemente el hombre a través del tiempo a utilizado una de las etapas del proceso administrativo denominada Organización.

Hoy en día sabemos lo importante que es la organización dentro de la vida social que nos rodea, reúne los recursos en una forma ordenada y arregla a las personas en un modelo aceptable para que puedan desarrollar las actividades requeridas.

Sabemos que la Organización está creada para hacer que la gente trabaje unida de forma efectiva hacia el logro de los objetivos. Para lograr su plena efectividad los gerentes deben saber lo que van a administrar, quien va ayudarle, de quien depende y quien depende de él además de conocer toda la estructura de todo el grupo que trabajo unido.

Para que un grupo de personas pueda trabajar efectivamente en el logro de ciertos propósitos, deben existir una estructura explícita de funciones, y este es el propósito de la función administrativa de la Organización.

CAPITULO I

OBJETIVO PARTICULAR

Al finalizar esta unidad el alumno aplicará y justificará conceptos y principios básicos de las teorías de organización; señalará y justificará las diferentes estructuras organizacionales.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

El alumno será capaz de:

- ◆ Distinguir el entorno de las organizaciones.
- ◆ Identificar el término organización.
- ◆ Enunciar y explicar los conceptos y principios básicos de la teoría clásica de la organización, así como de la teoría moderna.
- ◆ Identificar y demostrar las diferencias entre organización formal e informal.
- ◆ Identificar e interpretar la importancia de la división del trabajo y su relación con la organización.
- ◆ Señalar la departamentalización tradicional, analizar y evaluar sus ventajas y desventajas.
- ◆ Señalar, demostrar y analizar la estructura Matricial, sectorial, funcional, y más que se plantean en este capítulo, estando en posibilidad de estimar los peligros por falta de unidad de mando.
- ◆ Evaluar que no hay un patrón ideal para dividir el trabajo.
- ◆ Identificar e ilustrar la naturaleza de la autoridad y el poder.
- ◆ Explicar y justificar la naturaleza y uso de la autoridad funcional.
- ◆ Describir las razones por las cuales se utilizan los comités y grupos de trabajo y relacionar sus ventajas y desventajas.
- ◆ Describir y relacionar la naturaleza de los términos centralización, descentralización y desconcentración.
- ◆ Estimar la importancia para obtener equilibrio en la centralización y descentralización de la autoridad.

1.- ORGANIZACIÓN: CONCEPTOS, PRINCIPIOS Y LA DIVISIÓN DEL TRABAJO.

1.1.- Concepto de Organización y la técnica de análisis y diseño de sistemas y estructuras.

Desde siempre el ser humano ha estado consciente de que la obtención de eficiencia sólo es posible a través del ordenamiento y coordinación racional de todos los recursos que forman parte del grupo social. Esta actividad corresponde a la etapa del proceso administrativo denominada *Organización*.

La palabra Organización tiene tres acepciones:

1. Una etimológica que proviene del griego *organón* que significa instrumento;
2. Otra que se refiere a la organización como una entidad o grupo social; y
3. Otras más que se refieren a la organización como un proceso.

Si se analizan estos significados se puede concluir que, en esencia, las tres involucran la idea de una estructura, aunque con diferentes implicaciones.

Por lo tanto la *Organización* es aquella parte de la administración que implica establecer una estructura intencional de papeles que las personas desempeñaran en una organización. Es intencional en el sentido de que asegura de que todas las tareas necesarias para lograr las metas estén asignadas y, en teoría asignadas a personas que las puedan realizar mejor.

El propósito de la estructura de una organización es ayudar a crear un ambiente propicio para la actividad humana. Se trata entonces de una herramienta administrativa y no de un fin en sí mismo. Aunque la estructura debe definir las tareas a realizar. Los papeles así establecidos también deben diseñarse a la luz de las capacidades y motivaciones disponibles.

Desde este punto de vista de la teoría clásica, la organización puede ser utilizada con dos enfoques diferentes:

a) *Organización formal*: Es la organización basada en una división del trabajo racional, en la diferenciación e integración de los participantes de acuerdo con un criterio establecido por aquellos que manejan el proceso decisorial. Es la organización planeada: la que está en el papel. Es generalmente aprobada por la dirección y comunicada a todos a través de manuales de organización, de descripciones de cargos, de organigramas, de reglas y procedimientos, etc. En otros términos, es la organización formalizada oficialmente.

b) *Organización informal*: Es la organización que emerge espontánea y naturalmente entre las personas que ocupan posiciones en la organización formal y a partir de las relaciones que establecen entre sí como ocupantes de cargos. Se forma a partir de las relaciones de amistad (o de antagonismo) o del surgimiento de grupos informales que no aparecen en, el organigrama o en cualquier otro documento formal. La organización informal se constituye de interacciones y relaciones sociales entre las personas situadas en ciertas posiciones de la *organización formal*. La organización Informal surge a partir de las relaciones e interacciones impuestas por la *organización formal* para el desempeño de los cargos.

A partir de los estudiosos en la administración se incluyen a continuación sus definiciones del concepto de organización.

Definiciones Formales de Organización.

Agustín Reyes Ponce.

Organización es la estructura de las relaciones que deben de existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados.

Mario Sverdlik.

Proceso de estructurar o arreglar las partes de una empresa.

Lyndall Urwick.

Disposición y correlación de las actividades de una empresa.

Harold Koontz y Cyril O'Donnell.

Organizar es agrupar las actividades necesarias para alcanzar ciertos objetivos, asignar a cada grupo un administrador con la autoridad necesaria para supervisarlos y coordinar tanto en sentido horizontal como vertical toda la estructura de la empresa.

Joseph L. Massie.

La estructura y la asociación por lo cual un grupo cooperativo de seres humanos, asigna las tareas entre los miembros, identifica las relaciones e integra sus actividades hacia objetivos comunes.

Eugenio Sisto Velasco.

Organizar es agrupar y ordenar las actividades necesarias para alcanzar los fines establecidos creando unidades administrativas, asignando en su caso funciones, autoridad, responsabilidad y jerarquía y estableciendo las relaciones que entre dichas unidades debe de existir.

Robert Beckles, Ronald Carmichael y Bernard Sarchet.

Estructura de relaciones entre personas, trabajo y recursos.

Isaac Guzmán V.

Organización es la coordinación de las actividades de todos los individuos que integran una empresa con el propósito de obtener el máximo de aprovechamiento posible de los elementos materiales, técnicos y humanos, en la realización de los fines que la propia empresa persigue.

Una vez analizadas las distintas definiciones de organización se tomarán los elementos más importantes para dar una definición de organización.

Elementos principales del concepto de Organización

- 1 - **Estructura.** La organización implica el establecimiento del marco fundamental en el que habrá de operar el grupo social, ya que establece la disposición y la correlación de las funciones, jerarquías y actividades necesarias para lograr los objetivos.
- 2 - **Sistematización.** Todas las actividades y recursos de la empresa, deben de coordinarse racionalmente a fin de facilitar el trabajo y la eficiencia.
- 3 - **Agrupación y Asignación de Actividades y responsabilidades.** Organizar implica la necesidad de agrupar, dividir y asignar funciones a fin de promover la especialización.
- 4 - **Jerarquía.** La organización como estructura, origina la necesidad de establecer niveles de autoridad y responsabilidad dentro de la empresa.
- 5 - **Simplificación de Funciones.** Uno de los objetivos básicos de la organización es establecer los métodos más sencillos para realizar el trabajo de la mejor manera posible.

Con estos elementos se puede definir a la organización como:

El establecimiento de la estructura necesaria para la sistematización racional de los recursos, mediante la determinación de jerarquías, disposición, correlación y agrupación de actividades, con el fin de poder realizar y simplificar las funciones del grupo social.

1.2.- La importancia de organizar.

Los fundamentos básicos que demuestran la importancia de la organización son los siguientes:

1. Es de carácter continuo; jamás se puede decir que ha terminado, dado que la empresa y sus recursos están sujetos a cambio constantes (expansión, contracción, nuevos productos, etc.), lo que obviamente redundaría en la necesidad de efectuar cambios en la organización.
2. Es un medio a través del cual se establece la mejor manera de lograr los objetivos del grupo social.
3. Suministra los métodos para que se pueda desempeñar las actividades eficientemente, con un mínimo de esfuerzo.
4. Evita la lentitud e ineficiencia en las actividades, reduciendo los costos e incrementando la productividad.
5. Reduce o elimina la duplicidad de esfuerzos, al delimitar funciones y responsabilidades.

1.3.- La Organización y la Administración su enfoque tradicional.

A comienzo del presente siglo, dos ingenieros desarrollaron los trabajos pioneros sobre administración. Uno es el estadounidense Frederick Winslow Taylor, quien desarrolló la llamada escuela de la administración científica, escuela que se preocupaba por aumentar la eficiencia de la industria a través, inicialmente, de la racionalización del trabajo del obrero. El otro es el europeo Henry Fayol, quien desarrolló la llamada teoría clásica la cual se ocupa del aumento de la eficiencia de la empresa a través de la organización y de la aplicación de principios científicos generales de la administración.

Aunque los dos autores no se comunicaron entre sí y partieron de puntos de vista diferentes y aun opuestos, lo cierto es que sus ideas constituyeron las bases del llamado enfoque clásico o tradicional de la administración, cuyos postulados dominaron casi las cuatro primeras décadas de este siglo en el panorama administrativo de las organizaciones.

La escuela de la administración científica desarrollada en los Estados Unidos a partir de los trabajos de Taylor. Esta escuela estaba constituida principalmente por ingenieros, como Frederick Winslow Taylor (1856 - 1915), Henry Lawrence Gantt (1861 - 1919), Frank Bunker Gilbreth (1868 - 1924), Harrington Emerson (1853 - 1931) y otros. Se suele incluir entre ellos a Henry Ford (1863 - 1947), por haber aplicado los principios de esta teoría en sus negocios.

La preocupación básica era aumentar la productividad de la empresa mediante el aumento de la eficiencia en el operacional, esto es, en el nivel de los obreros. De allí, el énfasis en el análisis y en la división del trabajo del obrero u operario, toda vez que las tareas de cargo y de quien lo desempeña, constituyen la unidad fundamental de la organización. En este sentido, la administración científica desarrolla un enfoque de abajo hacia arriba (del obrero hacia el supervisor y el gerente) y de las partes (obreros y sus cargos) hacia el todo (organización empresarial).

La atención se centra en el trabajo, en los movimientos necesarios para la ejecución de una tarea, en el tiempo estándar determinado para su ejecución. Ese cuidado analítico y detallado permite la especialización del operario y la reagrupación de los movimientos, operaciones, tareas, cargos, que constituyen la llamada organización racional del trabajo. Fue además de esto una corriente de ideas desarrolladas por ingenieros que buscaban elaborar una verdadera ingeniería industrial dentro de una concepción eminentemente pragmática. El énfasis de las tareas es la principal característica de la administración científica.

De otro lado la corriente de los anatomistas y fisiologistas de la organización, desarrollada en Francia con los trabajos pioneros de Fayol. Esta escuela esta formada principalmente por ejecutivos de las empresas de la época. Entre ellos: Henry Fayol (1841 - 1925) James D. Mooney, Lyndall F. Urwick, Luther Gulick y otros. Esta corriente cuya preocupación básica es aumentar la eficiencia de la empresa, a través de la forma y la disposición de los órganos componentes de la organización (departamentos) y de sus interrelaciones estructurales se denomina teoría clásica.

De allí el énfasis de la anatomía (estructura) y la fisiología (funcionamiento) de la organización. En este sentido la corriente anatómica y fisiologista desarrollada un enfoque inverso al de la administración científica: de arriba hacia abajo (de la dirección hacia la ejecución), del todo (organización) hacia sus partes componentes (departamentos). La atención se fija en la estructura organizacional, en los elementos de la administración, en los principios generales de la administración, en la departamentalización. Ese cuidado en la síntesis y en la visión global permitía una mejor manera de subdividir la empresa, centralizando la dirección en un jefe principal. Fue una corriente eminentemente teórica y administrativamente orientada. Su principal característica es el énfasis en la estructura. En la figura 1.1 su muestra una descomposición del enfoque clásico.

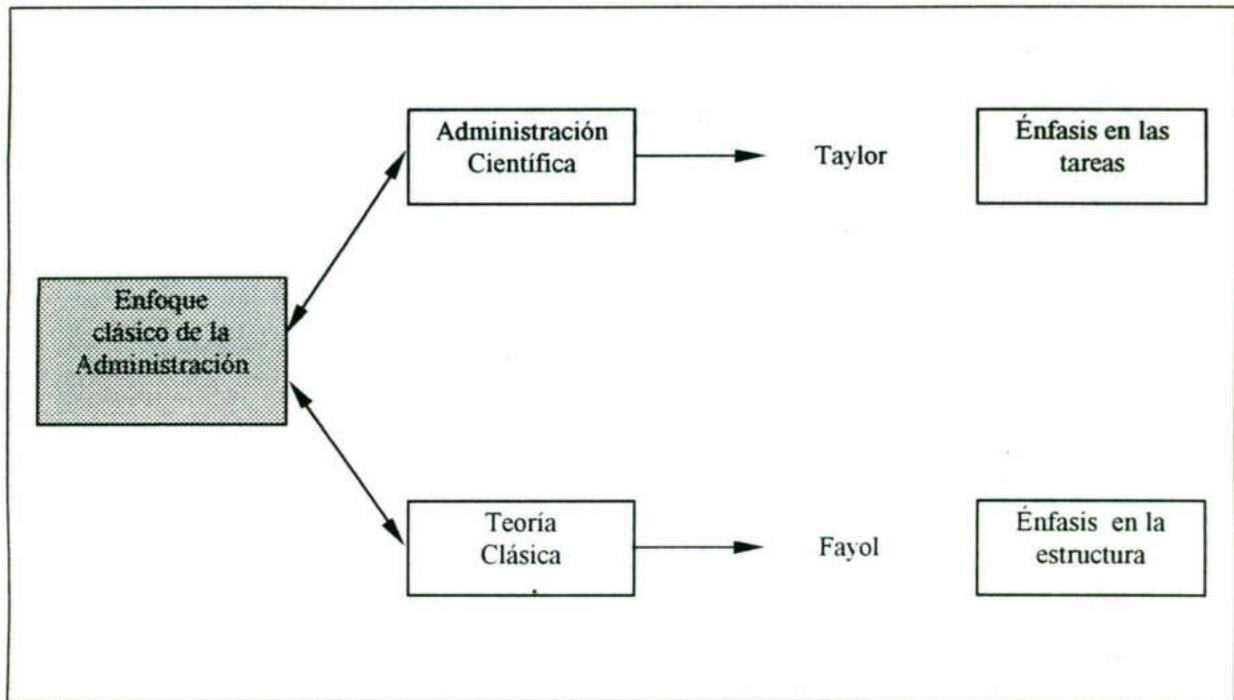


Figura 1.1 Esquema de una descomposición del enfoque clásico.

A comienzos de este siglo, Max Weber, sociólogo alemán, publicó una extensa bibliografía acerca de las grandes organizaciones de su época. Les dio el nombre de burocracias y pasó a considerar el siglo XX como el siglo de las burocracias, pues creía que estas eran las organizaciones características de una nueva época, plena de nuevos valores y de nuevas exigencias.

La aparición de las burocracias coincidió con el nacimiento del capitalismo, gracias a innumerables factores, entre ellos: la economía de tipo mercantil, el mercado de mano de obra, la aparición del Estado-nación centralista y la divulgación de la ética protestante (que enfatizaba el trabajo como un don de Dios y el ahorro como forma de evitar la vanidad y la ostentación).

Las burocracias surgieron a partir de la era victoriana como consecuencia de la necesidad de orden y precisión sentida por las organizaciones y de las reivindicaciones de los trabajadores por un trato justo e imparcial. El modelo burocrático de organización surgió como reacción contra la crueldad, el nepotismo y los juicios tendenciosos y parcializados, típicos de las prácticas administrativas, inhumanas e injustas, del inicio de la Revolución Industrial. Básicamente la burocracia fue una invención social, perfeccionada durante el transcurso de la Revolución Industrial, aunque tenga sus raíces en la antigüedad histórica, con la finalidad de organizar detalladamente y de dirigir estrictamente las actividades de las empresas con la mayor eficiencia posible. La forma burocrática de administración se difundió rápidamente en todos los tipos de organizaciones humanas, como las industrias, las empresas de prestación de servicios, las oficinas públicas y las entidades gubernamentales, las organizaciones educativas, militares, religiosas, filantrópicas.

Indudablemente caminamos hacia una creciente burocratización de la sociedad. La organización burocrática es nítidamente monocrática y se sustenta, exclusivamente, en el derecho a la propiedad privada. Los dirigentes de las organizaciones burocráticas, sean propietarios de estas o no poseen un poder muy grande y un elevado estatus social y económico. Constituyen una poderosa clase social.

1.4.- Organización Formal e Informal.

ORGANIZACIÓN FORMAL

La *Organización Formal* se compone de un cierto número de niveles jerárquicos o funcionales establecidos por el organigrama y con énfasis en las funciones y en las tareas. Estos niveles están rígidamente definidos y diferencian el grado de autoridad delegada y la dirección de los órdenes, instrucciones y compensaciones.

En síntesis, la Organización Formal es la determinación de los estándares de interrelaciones entre los órganos o cargos, definidos lógicamente a través de las normas, directrices y reglamentos de la organización, para el logro de sus objetivos.

Características Básicas de la Organización Formal

Bajo el punto de vista de la organización formal, una organización empresarial consiste en un conjunto de encargos funcionales y jerárquicos orientados hacia el objetivo económico de producir bienes o servicios. La estructura orgánica de este conjunto de encargos está condicionada por la naturaleza del ramo de actividad, por los medios de trabajo, por las circunstancias socio-económicas de la comunidad y por la manera de concebir la actividad empresarial.

Una de las principales características de la teoría clásica fue el demasiado énfasis dado a la estructura, ósea a la organización formal. Los autores clásicos se restringieron casi que exclusivamente a los aspectos formales de la organización, como la división del trabajo, la especialización, la jerarquía de los niveles dentro de la organización, la autoridad, la responsabilidad, la coordinación, etc.

Todos esos aspectos formales fueron abordados por los autores clásicos en términos normativos y prescriptivos, en función de los intereses de la organización y con el único sentido de alcanzar la máxima eficiencia.

1.- División del Trabajo.

El objetivo inmediato y fundamental de cualquier tipo de organización es producir algo: es la producción. Para ser eficiente, la producción se debe basar en la *División del Trabajo*, que es nada más que la manera por la cual un proceso complejo puede descomponerse en una serie de pequeñas tareas. El procedimiento de dividir el trabajo comenzó a ser practicado más intensamente con la llegada de la revolución industrial, provocando un cambio radical en el concepto de producción, principalmente por la fabricación compacta de grandes cantidades a través de uso de máquina, en sustitución de la artesanía y del uso de la especialización del trabajador en la línea de montaje. Lo importante era que cada persona pudiese producir la mayor cantidad posible de unidades dentro de un estándar aceptable de calidad, objetivo que solamente podría alcanzarse mediante una relativa automatización de la actividad humana basada en la repetición constante de la misma tarea.

Por extensión, esa división del trabajo iniciada a nivel de los operarios, con la administración científica, fue alcanzado los diversos escalones más elevados de la organización, con la teoría clásica. La gran aceptación y divulgación de la división del trabajo se debió a una serie de factores positivos, a saber:

- ◆ Estandarización y simplificación de las actividades de los operarios y posteriormente del personal del nivel más elevado;
- ◆ Mayor Especialización y parcelación de las tareas;
- ◆ Mayor aprovechamiento del trabajo especializado a través de la departamentalización.

Las consecuencias que la división del trabajo a corto plazo son:

- a) Mayor productividad y mayor rendimiento del personal involucrado.
- b) Mayor eficiencia de la organización, como resultante del ítem anterior.
- c) Reducción de los costos de producción, principalmente lo de mano de obra y de materiales directos.

2.- Especialización.

Como consecuencia de *la división del trabajo*, cada órgano a cargo pasa a tener funciones específicas y especializadas. La teoría clásica defiende el supuesto de que la concentración de los esfuerzos en campos limitados y restringidos permite incrementar la calidad y cantidad de la producción.

La *Especialización del Trabajo* propuesta por la administración científica constituye una manera de incrementar la eficiencia en disminuir los costos de producción. Simplificando las tareas, atribuyéndole a cada puesto de trabajo tareas simples y repetitivas que requieran poca experiencia del ejecutor y escasos conocimientos previos, se reducen los periodos de aprendizaje, se facilitan las sustituciones de unos individuos por otros, permite mejoras en los métodos de incentívación del trabajo y, decididamente se aumenta el rendimiento de la producción. La separación del planeamiento y de la organización del trabajo como también la separación del control y la ejecución, propuesta por Taylor, son corolarios de este principio.

3.- Jerarquía.

Una de las consecuencias del principio de *la división del trabajo* es la intensa diversificación funcional dentro de la organización. Sin embargo una pluralidad de funciones desarticuladas entre si no forman una organización eficiente. Como consecuencia de las funciones especializadas surge inevitablemente una función de *mando*, cuya misión es dirigir y controlar todas las actividades para que cumplan armoniosamente sus respectivas misiones. Por lo tanto, la organización necesita, además de una estructura de funciones, *una estructura jerárquica*, cuya misión es dirigir las operaciones de los niveles que le están subordinados. De allí el principio escalar, o sea, el principio de jerarquía.

En toda organización formal existe una jerarquía. Esta divide la organización en niveles o escalones de autoridad, teniendo los superiores cierto tipo de autoridad sobre los inferiores.

Cuanto mayor fuerte sea el tamaño de la organización, mayor tiende a ser el número de los niveles jerárquicos de su estructura. La nivelación jerárquica representa fundamentalmente la especialización de la dirección, ósea, la distribución del volumen de autoridad y responsabilidad en cada uno de los niveles de la organización. Así la estructura formal representa una cadena de niveles jerárquicos (cadena escalar) superpuestos, formando generalmente una pirámide, teniendo la dirección (nivel decisional) en la cúspide, los ejecutores (nivel operacional o ejecutor) en la base y en los niveles intermedios las demás capas jerárquicas, tal y como su muestra en la figura 1.2.

ORGANIZACIÓN INFORMAL

Los primeros conceptos fundamentales de la *teoría de las relaciones humanas* fueron expuestos por Roethlisberger y Dickson en la quinta y última parte de su memorable libro", donde relatan la *experiencia de Hawthorne*. Ambos verificaron que el comportamiento de los individuos en el trabajo no puede ser adecuadamente comprendido sin que se considerara la *organización informal* de los grupos, como también las relaciones entre esa *organización informal* con la *organización total* de la fábrica.

Existen patrones de relaciones encontrados en la empresa, pero que no aparecen en los organigramas. Encontramos amistades y antagonismos, individuos que se identifican con otros, grupos que se rechazan y una gran variedad de relaciones en el trabajo o fuera de él que constituyen la llamada *organización informal*. Esa *organización informal* se desarrolla a partir de la interacción impuesta y determinada por la *organización formal*. Los patrones informales de relaciones son extremadamente diversos en cuanto a la forma, contenido y duración y nos muestran que no siempre la *organización social* de una empresa corresponde exactamente a su organigrama.

Esto porque la *organización formal* de una empresa poco considera las distinciones sociales y no explora las diferencias en distancia social y valores sociales, ateniéndose simplemente a las relaciones funcionales y a las líneas lógicas de comunicación y coordinación horizontal y vertical. El trabajo en la empresa requiere, indiscutiblemente, la interacción entre los individuos. Las personas que ocupan los cargos existentes en una empresa establecen forzosamente un sistema de interacción social, condición fundamental para la vida social dentro de una organización en razón a la sociabilidad humana. Cada individuo necesita de un mínimo de interacción con otros individuos, dentro de un *sistema informal* de relación.

El conjunto de interacciones y de relaciones que se establezcan a consecuencia de éste, entre los diversos elementos humanos mezclados en una organización, se denomina *organización informal*, en contraposición a la *organización formal*, que es constituida por la propia estructura organizacional compuesta de órganos, cargos, relaciones funcionales, niveles jerárquicos, etc. Asimismo, en una empresa, el comportamiento de los grupos sociales está condicionado a dos tipos de organización: la *organización formal o racional* y la *organización informal o natural*.

De esta forma, existen los procesos sociales que participan directamente en la realización del objetivo de la empresa y que culminan en la *organización formal* o racional. En la industria, por ejemplo, la *organización formal* es conducida por las prácticas establecidas por la ley, por las disposiciones de una política previamente trazada, por las especificaciones y patrones mejor ajustados para alcanzar determinados objetivos y que, como tales, pueden ser rápidamente modificados por la empresa. Tales manifestaciones de la *organización formal* tienen un carácter esencialmente lógico. A través de esta organización, el hombre expresa sus facultades lógicas: ella es uno de los principales medios de expresión de las facultades lógicas y racionales del hombre.

Por otro lado, existen los procesos espontáneos de evolución social que se dan en el seno de toda actividad humana organizada, sin objetivos determinados, conscientes o precisos y que conducen a la *organización informal natural*. La *organización informal* se concreta en los usos y costumbres, en las tradiciones, en los ideales y en las normas sociales.

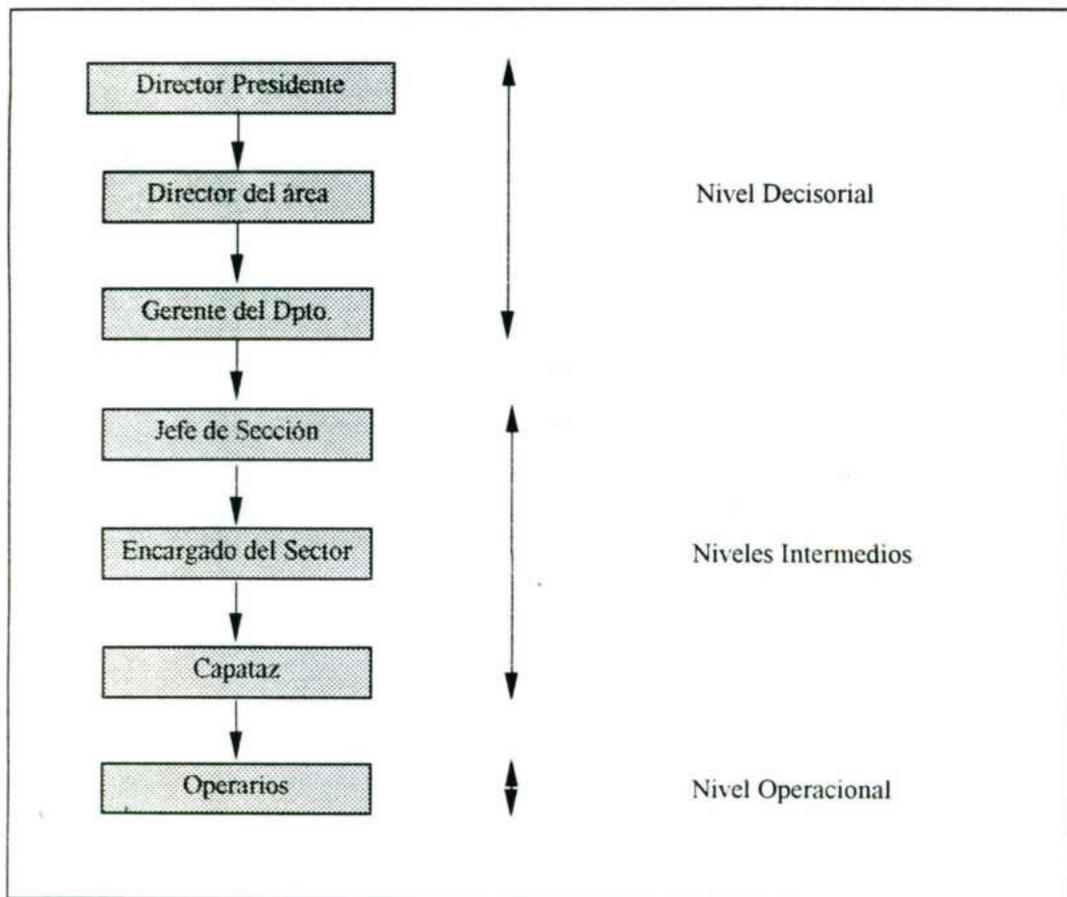
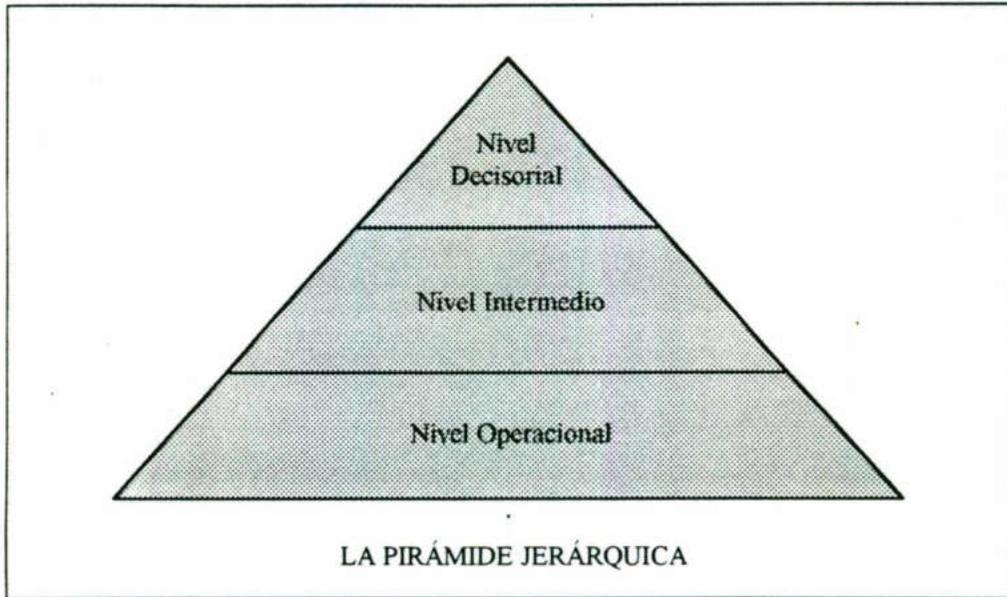


Figura 1.2 Muestra La Cadena Escalar Representando la Jerarquía en la organización Formal

En la industria, por ejemplo, se traduce al nivel del trabajador, por todo lo que constituye el salario justo, buenas condiciones de trabajo, las tradiciones del oficio, el día de trabajo normal, etc. Se manifiesta en los diversos sistemas de jerarquía, a través de las actitudes y disposiciones basadas en la opinión y en el sentimiento. Son la expresión de la necesidad de "asociarse" y no se modifican rápidamente. Estas manifestaciones de la *organización* informal no proceden de la lógica: están relacionadas con el sentido de los valores, los estilos de vida, las causas finales, y con aquellos logros de la vida social que el hombre se esfuerza por preservar y por la defensa de los cuales está dispuesto, algunas veces, a luchar y a resistir.

Características de la organización informal

La organización informal presenta las siguientes características:

- a) *Relación de cohesión o de antagonismo*: los individuos en su asociación con los otros, situados en diferentes niveles y sectores de la empresa, crean relaciones personales de *simpatía* (de identificación) o de antagonismo (de *antipatía*), cuya duración e intensidad es extremadamente variable.
- b) *"Status"*: los individuos interactúan en *grupos informales*, dentro de los cuales cada uno, independiente de su posición en la *organización formal*, adquiere una cierta posición social o *Status* en función de su papel en cada grupo. La posición social y el prestigio de cada componente son determinadas más por su participación e integración en la vida de grupo que por su posición y prestigio dentro de la *organización formal*.
- c) *Colaboración espontánea*: de este modo, la *organización* informal existe en toda empresa y es un pre-requisito necesario para la colaboración efectiva del personal, pues en el nivel informal existe un alto índice de colaboración espontánea que puede y debe ser aplicado a favor de la empresa.
- d) *La posibilidad de la oposición a la organización formal*: cuando no es bien entendida o es manejada inadecuadamente, la *organización informal* puede desarrollarse en oposición a la organización formal, y en desacuerdo con los objetivos de la empresa. Esto generalmente es una resultante de la poca habilidad de la dirección para propiciar un clima adecuado de buenas relaciones humanas con el personal.
- e) *Patrones de relaciones y actitudes*: en cualquier empresa hay *grupos informales* que desarrollan, espontáneamente, patrones de relaciones y actitudes que pasan a ser aceptados y asimilados por sus componentes, pues traducen los intereses y aspiraciones del grupo.
- f) *Cambios de nivel y alteraciones de los grupos informales*: el cambio de nivel funcional de un individuo en la *organización formal* puede llevarlo a ingresar a otros *grupos informales* de acuerdo con las relaciones funcionales que deberá mantener con otros individuos en otros niveles y sectores de la empresa. Los *grupos informales*, por lo tanto, tiende a alterarse con las modificaciones en la *organización formal*.

g) *La organización informal trasciende la organización formal: la organización informal es constituida por interacciones y relaciones espontáneas cuya duración y naturaleza trascienden las interacciones y relaciones meramente formales. Mientras que la organización formal está circunscrita al área física y al horario de trabajo de la empresa, la organización informal escapa a esas limitaciones.*

h) *Patrones de desempeño en los grupos informales: los patrones de desempeño y de trabajo establecidos por el grupo informal no siempre corresponden a los patrones establecidos por la administración. Pueden ser mayores o menores, como también pueden estar en perfecta armonía o en completa oposición, dependiendo del grado de motivación del grupo en cuanto a los objetivos de la empresa. Si la administración evalúa el desempeño del personal por los patrones que establece, cada individuo es evaluado por su grupo en función de los patrones grupales. En la organización informal el individuo se preocupa por el reconocimiento y aprobación social del grupo al cual pertenece. Su ajuste social refleja su integración a su grupo.*

La *organización informal* tiene su origen en la necesidad del individuo de convivir con los demás seres humanos. Cuando alguien entra en un nuevo ambiente de trabajo, ciertamente presenta un elevado interés en establecer relaciones satisfactorias informales con sus nuevos compañeros de trabajo. Esta necesidad será satisfecha mediante las relaciones que se establecen en la *organización informal* y en el seno de los grupos que allí mismo se forman. La *organización formal*, en sí, no puede tener en cuenta los sentimientos y valores inherentes a la organización social a través de los cuales los individuos o grupos son diferenciados e integrados de manera informal. Los individuos, en su asociación con otros en la empresa, crean relaciones personales, se integran en *grupos informales*, en los cuales cada persona adquiere una cierta posición o *Status*.

Orígenes de la organización informal

Existen cuatro factores que condicionan la aparición de los llamados grupos informales

a) *Los "intereses comunes"* que se desarrollan en cierto número de personas y que, a través de ellos, pasan a ser compartidos más íntimamente. Como las personas pasan juntas la mayor parte de su tiempo en los locales de trabajo, es muy común que se identifiquen intereses comunes en cuanto a asuntos de política, deportes, acontecimientos públicos, actividades, etc. En el proceso diario de trabajo, existe una prolongada interacción que pasa a identificar las aspiraciones, esperanzas y deseos más o menos comunes entre las personas y que van a forjar el esquema de la organización informal. Los intereses comunes aglutinan a las personas;

b) *la interacción provocada por la propia organización formal.* El cargo que a persona ocupa en la empresa exige una serie de contactos y de relaciones formales con otras personas, con el fin de que las responsabilidades sean debidamente cumplidas. Sin embargo, la interrelación consecuente de las propias funciones del cargo generalmente se prolonga y se amplía más allá de los momentos de trabajo, propiciando la formación de contactos informales. Así, las relaciones establecidas por la *organización formal* dan margen a una vida grupal intensa que se realiza fuera de ella;

e) *la fluctuación del personal dentro de la empresa* provoca nominalmente la alteración de los *grupos sociales informales*. El *promover*, el movimiento horizontal y vertical del personal, las transferencias, etc. causan también cambios en la estructura informal, pues las interacciones se alteran y con ellas los vínculos humanos. Los nuevos elementos son debidamente inducidos e integrados por los más antiguos, en el sentido de adaptarlos y someterlos a los patrones establecidos por el grupo. Ese proceso de inducción de los nuevos elementos es una consecuencia de la afirmación de los valores y patrones determinados por el grupo y de las relaciones entre ellos existentes que tienden al fortalecimiento de la *organización informal*;

d) *los periodos de descanso*, o sea, los llamados "*tiempos libres*" permiten una intensa interacción entre las personas, posibilitando un establecimiento y fortalecimiento de los vínculos sociales entre el personal. Los periodos de descanso o tiempos libres son los intervalos en los cuales el individuo no trabaja, pero durante los cuales permanece alrededor de su área de trabajo en contacto con otras personas.

Los *grupos informales*, también llamados grupos de amistad, se van organizando naturalmente por medio de adhesiones espontáneas de individuos con los que ellos se identifican. Los *grupos informales*, se encuentran a veces, dentro de la *organización formal*. Entre tanto, generalmente se componen de elementos de diversos grupos y niveles jerárquicos de la empresa. Así, como no siempre existe una correspondencia entre la formación de los *grupos formales e informales*, la jerarquía funcional existente en la *organización formal* no siempre prevalece en los *grupos informales*.

1.5.- Conceptos y principios básicos de la teoría clásica de organización.

Principios de organización.

Como casi todos los autores de la teoría clásica, los autores neoclásicos también se preocuparon por establecer los principios generales de la organización, capaces de orientar al administrador en el desarrollo de sus funciones. Esos principios generales, presentados bajo formas y contenidos variables por cada autor, buscan definir la manera como el administrador debe planear, organizar, dirigir y controlar el trabajo de sus subordinados.

Objetivos

1 - Los objetivos de la empresa y sus elementos componentes deben ser claramente definidos y establecidos por escrito. La organización debe ser simple y flexible.

Actividades y agrupamiento de actividades.

2 - Las responsabilidades asignadas a una posición deben confinarse, tanto como fuere posible, al desempeño de una simple función.

3 - Las funciones deben asignarse a los departamentos según su homogeneidad, con el fin de alcanzar la operación más eficiente y económica.

Autoridad.

4 - En la organización debe haber líneas claras de autoridad de arriba hacia abajo así como niveles de responsabilidad de abajo hacia arriba.

5 - La responsabilidad y la autoridad de cada posición deben estar claramente definidas por escrito

6 - La responsabilidad debe estar siempre acompañada de la correspondiente autoridad.

7 - La autoridad para realizar o iniciar una acción debe delegarse al nivel más próximo posible al lugar donde ésta se debe llevar a cabo.

8 - El número de niveles de autoridad debe ser el mínimo posible.

Relaciones.

9 - Existe un límite en cuanto al número de posiciones que puede ser eficientemente supervisado por un individuo.

10 - Cada individuo en la organización debe reportarse sólo a un único supervisor.

11 - La responsabilidad de cada directivo es absoluta, en relación con los actos de sus subordinados.

Los principios tienen en la organización un papel equivalente al de las leyes en las ciencias físicas, pues buscan demostrar una relación de causa efecto. Mientras que la ley es una demostración de ciertos fenómenos que una vez conocidos, son inevitables bajo determinadas condiciones, un principio es una posición general aplicable a determinados fenómenos para proporcionar una guía de acción.

1.6.- Conceptos y principios básicos de la teoría moderna de organización

Principios

Existen nueve principios que proporcionan la pauta para establecer una organización racional, se encuentran íntimamente relacionados, y son:

1.- Del objetivo. Todas y cada una de actividades establecidas en la organización deben relacionarse con los objetivos y propósitos de la empresa. Es decir, la existencia de un puesto sólo es justificable si sirve para alcanzar realmente los objetivos. Este principio a primera vista parece obvio, sin embargo, la realidad muestra que muchas veces se crean puestos con la consecuente implicación de costos y esfuerzos inútiles, que en nada contribuyen a lograr los objetivos sino que, al contrario, sólo ocasionan gastos innecesarios. No hay que confundir a los sistemas organizacionales con sistemas burocráticos o de papeleo excesivo; al organizar es necesario tener presente que la finalidad primordial de la organización es promover la eficiencia, simplificar el trabajo y no complicarlo.

2.- Especialización. Este principio fue establecido por Adam Smith hace 200 años; afirma que *el trabajo de una persona debe limitarse, hasta donde sea posible, a la ejecución de una sola actividad.*

El trabajo se realizará más fácilmente si se subdivide en actividades claramente relacionadas y delimitadas. Mientras más específico y menor sea el campo de acción de un individuo, mayor será su eficiencia y destreza.

3.- Jerarquía. Es necesario establecer centros de autoridad de los que emane la comunicación necesaria para lograr los planes, en los cuales la autoridad y la responsabilidad fluyan en una línea clara e ininterrumpida, desde el más alto ejecutivo hasta el nivel más bajo. Este principio establece que la organización es una jerarquía.

4.- Paridad de autoridad y responsabilidad. A cada grado de responsabilidad conferido, debe corresponder el grado de autoridad necesario para cumplir dicha responsabilidad. No tiene objeto hacer responsable a una persona por determinado trabajo si no se le otorga la autoridad necesaria para poder realizarlo. De la misma manera que resulta absurdo conceder autoridad para realizar una función, a un empleado, si no se le hace responsable por los resultados.

5.- Unidad de mando. Este principio establece que al determinar un centro de autoridad y decisión para cada función, debe asignarse un solo jefe, y que los subordinados no deberán reportar a más de un superior pues el hecho de que un empleado reciba órdenes de dos o más jefes solo ocasionará fugas de responsabilidad, confusión e ineficiencia.

6.- Difusión. Para maximizar las ventajas de la organización las obligaciones de cada puesto que cubren responsabilidad y autoridad, deben publicarse y ponerse, por escrito, a disposición de todos aquellos miembros de la empresa que tengan relación con las mismas. Por otra parte, la descripción de labores no debe hacerse con demasiado detalle.

7.- Amplitud o tramo de control. Hay un límite en cuanto al número de subordinados que deben reportar a un ejecutivo, de tal manera que éste pueda realizar todas sus funciones eficientemente. Lyndall Urwick dice que un gerente no debe ejercer autoridad directa a más de cinco o seis subordinados, a fin de asegurar que no esté sobrecargado, y que esté en la posibilidad de atender otras funciones más importantes

8.- De la coordinación. Las unidades de una organización siempre deberán mantenerse en equilibrio. Un ejemplo de esto puede ser que de nada servirá contar con departamentos de mercadotecnia y finanzas muy eficientes, si la transportación es tan mala que la compañía difícilmente desplaza sus mercancías. En otras palabras, el administrador debe buscar el equilibrio adecuado en todas las funciones de la empresa, ya que cualquier fuente de deficiencia puede ocasionar serios problemas; la empresa es un sistema que para funcionar con eficacia, necesita que todas sus partes, a su vez, funcionen correctamente. La estructura organizacional debe propiciar la armonía y la adecuada sincronización de los recursos que integran la empresa, para cumplir con los objetivos generales. Todas las funciones deben apoyarse completamente y combinarse, a fin de lograr un objetivo común; en esta forma, la organización funcionará como un sistema armónico en el que todas sus partes actuarán oportuna y eficazmente, sin ningún antagonismo.

9.- Continuidad. Una vez que se ha establecido, la estructura organizacional requiere mantenerse, mejorarse y ajustarse a las condiciones del medio ambiente. La organización que es apropiada para la empresa en un momento dado, puede no serlo posteriormente; por lo mismo, alguien debe tener asignada la responsabilidad de observar la estructura organizacional y sugerir los ajustes y modificaciones necesarios.

Principios de administración, según Urwick

Urwick, quien procuró divulgar los puntos de vista de los autores clásicos de su época, propuso cuatro principios de administración.

1.- Principio de Especialización. Una persona debe realizar una sola función en cuanto sea posible. Este principio da origen a la organización de línea, a la de Staff y a la funcional. La coordinación de las especializaciones, según Urwick, debe ser efectuada por los especialistas de la línea Staff.

2.- Principio de Autoridad. Debe haber una línea de autoridad claramente definida, conocida y reconocida por todos, desde la cima de la organización hasta cada individuo de la base.

3.- Principio de Amplitud de Control. Este principio destaca que cada superior no debe tener más que un cierto número de subordinados que varía según el nivel de los cargos y naturaleza de los mismos. El superior no sólo supervisa personas sino también, y principalmente, las relaciones entre esas personas.

4.- **Principio de Definición.** Los deberes, la autoridad y la responsabilidad de cada cargo y sus relaciones con los otros debe ser definidos por escrito y comunicados a todos.

1.7.- La División del Trabajo

1.7.1.- Antecedentes, significado, principio y propósito fundamental de la división del trabajo

Antecedentes

La división del trabajo es un concepto muy familiar, cuyas ventajas se han conocido desde hace siglos. Se refiere al grado en que las necesarias tareas se subdividen y se asignan a distintos individuos especializados, de suerte que las ideas de división de trabajo y de especialización son inseparables. Una de las primeras discusiones de las ventajas de la especialización la expuso Adam Smith en su obra *The Wealth of Nations*. Sus conclusiones acerca de las eficiencias de la especialización son tan valdeas hoy como lo fueron en la época de su publicación.

El gran aumento de la cantidad de trabajo se debe a tres circunstancias: primero el aumento de habilidad de cada trabajador en particular; segunda la economía de tiempo que generalmente se pierde de pasar de una especie de trabajo a otra; y finalmente al invento de un gran número de máquinas que faciliten y acortan el trabajo, y permiten a un hombre realizar el de muchos.

Smith, lo mismo que los autores actuales como March y Simon han observado que las economías de la especialización se derivan principalmente del hecho de que la destreza aumenta con la práctica. Esta relación entre la ejecución y la práctica ha sido confirmada, en efecto, por muchos investigadores en distintos experimentos.

Una de las características distintivas de la especialización es que mientras más se divida el trabajo, más eficiente se vuelve el operario, por lo menos hasta cierto punto. Hay dos dimensiones básicas a lo largo de las cuales cualquier tarea se puede subdividir. Muchos tratadistas las denominan amplitud y profundidad del oficio. La amplitud refleja el número de operaciones laterales que una persona desempeña. Si esta es muy estrecha, el oficio es puramente repetitivo. La profundidad se refiere al número de fases tales como planeación, producción, inspección que contiene el oficio. Si este tiene poca profundidad, el trabajador tiene poca autonomía o ninguna sobre cómo debe realizar su trabajo, qué herramientas debe usar etc.

Lawrence y Lorsch obtuvieron resultados parecidos. Según ellos "la especificidad de los criterios para la evaluación de los que ocupan los cargos" varía con la naturaleza de la tarea, y la especificidad aumente con la certeza y facilidad de previsión de dicha tarea. Hall encontró que la división del trabajo interdepartamental y entre niveles guardaba relación directa con la facilidad de previsión y rutinación estable y de gran volumen. Por el contrario en los extremos de las escala, se hacía menos énfasis en la especialización del oficio, estos resultados fueron confirmados por Harvey.

Significado

Mencionamos la división del trabajo en los antecedentes con Adam Smith. La división del trabajo significa que en vez de que los individuos realicen todo el trabajo, éste se divide en varios pasos con la asignación de la responsabilidad de completar los diversos pasos a individuos específicos. En esencia, los individuos se especializan en hacer parte de una actividad en vez de hacer la actividad completa. La producción en líneas de ensamble, donde cada trabajador hace la misma tarea estandarizada una y otra vez, es un ejemplo de la división del trabajo.

Principio

División del trabajo: es el principio de la especialización necesaria para utilizar eficientemente a las personas. Consiste en la designación de tareas específicas a cada una de las partes de la organización.

Propósito Fundamental De La División Del Trabajo

La organización se debe caracterizar por una división del trabajo claramente definida.

La división del trabajo constituye la base de la organización; de hecho es la razón de ser de la organización. La división de trabajo conduce a la especialización y a la diferenciación de las tareas, es decir, a la heterogeneidad. La idea básica era que las organizaciones con elevada división de trabajo serían más eficientes que aquellas con poca división del mismo. Mientras que la división científica se preocupaba por la división de trabajo en el nivel del obrero, fragmentando las tareas de este, la teoría clásica se preocupaba por la división de los órganos que componen la organización, esto es, por los departamentos, las divisiones, las secciones, las unidades etc.

Al anunciar que en una organización, el agrupamiento de actividades se procesa siempre en dos sentidos contrarios, uno, en el que las líneas divisorias son verticales e indican los tipos o variedades de actividades, y otro, en el cual las líneas precisan cualquier actividad en cualquier organización, sin encontrarla en esos dos sentidos, de la misma manera que es imposible fijar un punto en un mapa o en una carta sin tener en cuenta sus coordenadas.

Al hablar de la división de trabajo en el sentido horizontal, se afirma que la división de los órganos que componen la estructura de la empresa debe hacerse a través de la homogeneidad se obtiene cuando se reúnen en una misma unidad todos los que estén ejecutando el mismo trabajo, por el mismo proceso, para la misma clientela y en el mismo lugar.

1.7.2.- La especialización

El análisis del trabajo y el estudio de tiempos y movimientos crearon condiciones para una total estructuración de las operaciones industriales, eliminando los movimientos innecesarios y economizando energía y tiempo.

Una de las consecuencias del estudio del tiempo y movimientos fue la división de trabajo y la especialización del obrero, con el fin de elevar su productividad. Al verificar que el trabajo puede ejecutarse mejor y de manera más económica, mediante la subdivisión de tareas, se llegó a la conclusión de que el trabajo de cada persona debería, en la medida de lo posible, limitarse a la ejecución de una única y simple tarea predominante. Con esto cada obrero pasó a ser especializado en la ejecución de una única tarea o de tareas simples y elementales. La limitación de cada obrero a una única operación o tarea, de manera continua y repetitiva, encontró en la línea de producción todos los campos de actividades. A partir de ahí, el obrero perdió su libertad e iniciativa para establecer su manera de trabajar y pasó a ser confinado a la ejecución automática y repetitiva de una operación o tarea manual, simple y estandarizada, durante toda su jornada de trabajo.

Las consecuencias que trajo la división de trabajo, a corto plazo, fueron:

- a) Mayor productividad y mejor rendimiento del personal involucrado.
- b) Mayor eficiencia de la organización.
- c) Reducción de costos de producción.

Como consecuencia de la división del trabajo, cada órgano o cargo pasa a ejercer funciones específicas y especializadas. La teoría clásica defiende la tesis de que la concentración de los esfuerzos en campos limitados y restringidos permite incrementar la cantidad y la calidad de la producción. La especialización del trabajo propuesta por la administración científica constituyó una manera de elevar la eficiencia y de reducir los costos de producción. Si se reducen las tareas, asignando a cada puesto de trabajo tareas simples y repetitivas que requieran poca experiencia del ejecutor y escasos conocimientos previos, se reducen los periodos de aprendizaje y se facilitan las sustituciones de unos individuos por otros, lo cual permite mejorar los métodos de aplicación de incentivos en el trabajo y aumentar el rendimiento de la producción.

Sin embargo para la teoría clásica, la especialización puede darse en dos direcciones, a saber:

- a) Verticalmente. Según los niveles de autoridad y responsabilidad definiendo los diferentes niveles de la organización con sus varios grados de autoridad. Esta última aumenta a medida que se asciende en la jerarquía de la organización. La idea básica era que las organizaciones con línea de autoridad rigidamente especificadas serían más eficientes que las que tuvieran líneas de autoridad especificadas con menor rigidez. La jerarquía define la graduación de las responsabilidades, no de acuerdo con las diferentes funciones sino de acuerdo con los diferentes grados de autoridad. En toda organización debe haber una escala jerárquica de autoridad (principio escalar o cadena escalar). De ahí, la denominación "línea de autoridad" para significar la autoridad de un superior sobre un subordinado, tanto de mando como de tipo jerárquico;

b) Horizontalmente: según los diferentes tipos de autoridad desarrolladas en la organización. En un mismo nivel jerárquico, cada departamento o sección pasa a ser responsable de una actividad específica y propia.

1.7.3.- Delegación: Concepto, principios y limitaciones

Podemos definir la delegación como la asignación de autoridad formal y de responsabilidad a otra persona para que lleve a cabo determinadas actividades. La delegación de autoridad por los superiores a los subordinados es evidentemente necesaria para el buen funcionamiento de cualquier organización, dado que ningún superior puede realizar personalmente o supervisar completamente todas las actividades de una organización.

Si bien la delegación es la transferencia de poder legítimo, también se relaciona con otras bases del poder. Cuando se confiere autoridad formal, en cierta medida también se concede el poder de premiar y castigar. El poder de experto también puede ser transmitido indirectamente por delegación: el subordinado que ahora actúa en lugar del superior adquirirá el poder de experto en la medida en que adquiera las destrezas necesarias para desempeñar la tarea.

El grado en que los gerentes delegan autoridad recibe la influencia de factores como la cultura de la organización, la situación del momento y las relaciones, personalidades y capacidades de quienes intervienen en la delegación. Hay muchos factores de contingencia que los gerentes habrán de tener en cuenta al decidir qué delegar y en qué medida; pero también existen algunas pautas básicas que se aplican a la generalidad de las situaciones.

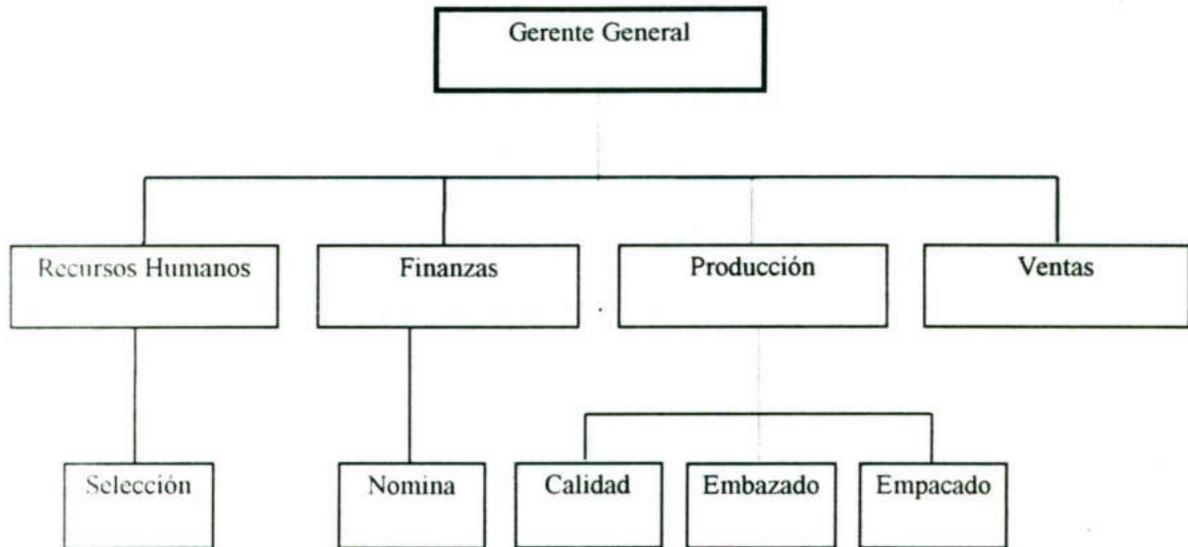
Pautas clásicas para una efectiva delegación

La delegación fue un tema muy importante entre los primeros autores de temas administrativos, y sus ideas fundamentales mantienen todavía su vigencia. De ahí que muchas de las pautas de una buena delegación se basen en los principios clásicos.

El principio escalar. Para que la delegación dé buenos resultados, los miembros de la organización deberán saber el lugar que ocupan en la cadena de mando. De lo contrario no podrían aceptar ni asignar responsabilidad con seguridad. El principio escalar establece que debe haber una línea clara de autoridad que descienda gradualmente del nivel más alto al más bajo. Esta línea de autoridad facilitará que el personal sepa (1) a quien puede delegar, (2) quién puede delegarlo y (3) ante quién es responsable.

Cuando se establece la línea de autoridad, se requiere la integridad de la delegación; es decir, deberían asignarse todas las tareas necesarias en la organización. Las tareas no asignadas, llamadas brechas, deben evitarse, porque de lo contrario es muy probable que las tareas no se ejecuten o que quienes voluntariamente las realizan las consideren una carga adicional. Por ejemplo, no hemos de suponer que el gerente de compras también se encargue del control del inventario. O bien definimos claramente las tareas del inventario como parte de su responsabilidad, o las delegamos a otra persona. De manera parecida, no debe haber traslapes (asignar la

responsabilidad de la misma tarea a más de un individuo) ni divisiones (asignar la responsabilidad de la misma tarea más de una unidad de la organización). De lo contrario, sobrevendrá la confusión de autoridad y de la responsabilidad por resultados. En la figura 1.3 se muestra un ejemplo de la cadena de mando.



----- la línea punteada marca la cadena escalar o cadena jerárquica

Figura 1.3 Muestra la Cadena de Mando o Escalar

Unidad de mando. El principio de la unidad de mando establece que cada integrante de la organización debería ser responsable ante un solo superior. Estar bajo las órdenes de más de uno dificulta al individuo saber ante quién es responsable y quién tiene el derecho de darle órdenes. Por ejemplo, un diseñador de gráficas por computadora que sirve a varios gerentes recibirá frecuentemente órdenes contradictorias respecto a cuál propuesta o presentación tiene la prioridad. El diseñador tenderá, pues, a sentirse confuso y acosado. Servir a más de un superior impulsa a las personas a evadir la responsabilidad, pues fácilmente pueden atribuir un desempeño deficiente al hecho de que, con tantos jefes, tienen mucho que hacer.

Principios para una delegación efectiva.

La delegación fue un tema muy importante para los primeros autores de administración, quienes crearon la guía básica de principios que se mostraran a continuación, aunque muchos de estos principios son aun válidos, se basan en el enfoque clásico "de arriba abajo" de la autoridad dentro de una organización y por lo tanto no reconocen que es la aceptación de la autoridad, por parte del subordinado, la que determina en gran medida la efectividad del administrador. Otra limitación de la clásica guía de principios surge de la complejidad de las estructuras organizacionales modernas. Por ejemplo, la estructura Matricial, en que los empleados reportan a dos administradores, viola el principio de la unidad de mando, la idea de que cada empleado debe responder solo a un supervisor.

Por esta razón los principios clásicos se han modificado ligeramente. La principal condición previa para lograr una delegación efectiva sigue siendo la voluntad del administrador de dar al subordinado verdadera libertad de llevar a cabo las actividades delegadas. Esto significa dejarlos escoger métodos y soluciones distintos a los que hubiera seleccionado el administrador.

También significa darles la libertad de cometer errores y aprender de ellos. Los errores de los subordinados no son una excusa para dejar de delegar, sino una oportunidad de ofrecer capacidad y apoyo.

Una segunda condición previa para la delegación es la comunicación abierta entre los administradores y los subordinados. Los administradores que reconocen las capacidades de sus subordinados pueden decidir de manera más realista que actividades delegar a cada quien. Los subordinados a los que se estimula a usar sus habilidades y que sienten que sus administradores los apoyan, serán, en consecuencia, los más indicados para aceptar responsabilidades.

La tercera condición previa para la delegación es la habilidad del administrador de analizar factores como la cultura de la organización, los requisitos de las actividades y capacidades de los subordinados. Estas condiciones previas son todas importantes para llevar a cabo las actividades de una delegación efectiva, mismas que se enumeran a continuación.

1. *Decidir que actividades se pueden Delegar.* Varios asuntos se pueden y deben delegar. Algunos de estos son decisiones menores, actividades rutinarias, etc. En cualquier caso, deberes poco comunes, muy exigentes y que simplifiquen un reto, pueden delegarse a los subordinados, cosa que ayudara mucho en su desarrollo.
2. *Decidir quien adquirirá la responsabilidad.* ¿Quién tiene tiempo libre? ¿Requiere el trabajo de conocimientos especiales? ¿Para quién será una experiencia de desarrollo apropiado y útil?. Estas preguntas nos debemos de hacer cuando decidamos a quien de nuestra gente adquirirá la responsabilidad.
3. *Delegar las responsabilidades.* Proporcione toda la información relevante sobre la actividad. En la medida de lo posible, delegue de acuerdo con los resultados que se esperan, y no con los métodos a usarse. Desarrolle un clima de comunicación libre y abierto entre usted y la persona a la que ha delegado la actividad.

4. *Establezca un sistema de retroalimentación.* Prepare un sistema de fechas de control o información que sirva de retroalimentación, a fin de que usted permanezca enterado de los avances. No obstante seleccione con cuidado su sistema de retroalimentación sin olvidar que, mientras más estricto sea su control, se esta efectuando, en realidad menos delegación.

Principios Clásicos para una Delegación efectiva.

1. *Establecer una línea clara de autoridad que corra desde el nivel más alto de la autoridad, hasta el más bajo.* Esta regla, conocida como el principio escalar, ayuda a los miembros de la organización a entender a quien pueden delegar, quien les puede delegar a ellos y a quien tiene la obligación de rendir cuentas.
2. *Para evitar la confusión, cada persona debe tener la obligación de rendir cuentas sólo a un supervisor.* Este se conoce como el principio de la unidad de mando.
3. *Asignar la obligación de rendir cuentas por determinadas actividades al nivel más bajo de la organización en la que existe suficiente habilidad e información para llevarlas a cabo por completo.* Checar las horas de entrada, por ejemplo, se delega a los supervisores de más bajo nivel un lugar de las jefaturas divisionales.
4. *Dar a los subordinados la suficiente autoridad para efectuar las actividades delegadas.* Un administrador de ventas de quien se espera alcance cierta cuota estaría limitado sin la autoridad de asignar territorios, recompensas a los agentes de ventas efectivos y despedir a los incompetentes.
5. *Asegurarse de que los subordinados comprendan que son responsables de lograr resultados específicos.* Esto no significa que los administradores ya no sean responsables de las actividades delegadas, simplemente significa que los administradores deben de comunicar con claridad las actividades y los objetivos a los subordinados e influir en ellos para que acepten la autoridad y la responsabilidad por dichas actividades.

Ventajas de una efectiva delegación

Cuando se usa debidamente, la delegación ofrece varias ventajas importantes. La primera y más evidente consiste en que, cuantas más tareas pueda delegar un gerente, mayor oportunidad tendrá de buscar y aceptar más responsabilidades de los gerentes de nivel superior. Así pues, el gerente tratará de delegar no sólo los asuntos rutinarios sino también las tareas que exigen reflexión e iniciativa, de manera que pueda trabajar con la máxima eficacia en beneficio de la empresa. (Véase en los siguientes incisos una descripción de los grados de delegación que puede usar un gerente.)

Harvey Sherman ha enumerado los siguientes aspectos como grados típicos de la delegación:

1. Entrar en acción: no se necesita más contacto conmigo.
2. Entrar en acción: comunícame lo que hiciste.
3. Analizar este problema: dime lo que tienes la intención de hacer; hazlo si no te digo que no.

4. Analizar este problema: dime lo que tienes intención de hacer: no lo hagas hasta que yo te dé mi aprobación.
5. Analizar este problema: comunícame las acciones posibles con sus ventajas y desventajas, y recomiéndame una para su aprobación.
6. Analizar este problema: infórmame de todos los hechos; yo decidiré qué hacer.

Otra ventaja de la delegación estriba en que a menudo da origen a mejores decisiones, puesto que los subordinados, por estar más cerca de la línea de fuego, tienden a tener una idea más completa y clara de los hechos.

Además, la delegación eficaz acelera la toma de decisiones. Se pierde tiempo valioso cuando los subordinados deben consultar con sus superiores (quienes a su vez acaso tengan que consultar también con sus superiores) antes de llegar a una decisión. Este retraso se elimina cuando los subordinados están autorizados para tomar la decisión necesaria en ese momento. Por último, la delegación hace que los subordinados acepten la responsabilidad y ejerciten su juicio. Esto no sólo contribuye a adiestrar a los subordinados (una ventaja muy importante de la delegación), sino que además mejora su seguridad en sí mismos y su deseo de tomar la iniciativa.

Barreras de una efectiva delegación

Pese a las ventajas muchos gerentes muestran renuencia a delegar la autoridad y muchos subordinados no la aceptan fácilmente. Esas dos barreras pueden dificultar una delegación eficaz.

Renuencia a delegar la autoridad. Existen varias razones que los gerentes comúnmente aducen para explicar por qué no delegan: Lo hago mejor yo; Mis subordinados no tienen suficiente capacidad para eso; Me toma mucho tiempo explicar lo que quiero que se haga. Estos motivos son a menudo meras excusas a que recurren para ocultar las verdaderas razones por las cuales evitan la delegación.

La inseguridad es una de las principales causas de la renuencia a delegar. Los gerentes son responsables por las acciones de los subordinados y ello puede hacerlos renuentes a correr riesgos y delegar tareas. Otras veces temen perder poder si el subordinado cumple muy bien con su cometido.

Otra causa más es la falta de capacidad del gerente. Algunos son simplemente demasiado desorganizados o inflexibles para planear de antemano y decidir cuáles tareas deben ser delegadas y a quiénes se encomendarán, o bien no establecen un sistema de control para vigilar las acciones de sus subordinados.

La falta de confianza en los subordinados es la tercera razón por la cual se evita la delegación. A corto plazo, esa falta de confianza está justificada si los subordinados carecen de conocimientos y destreza. A largo plazo, no se justifica el hecho de no capacitarlos. Los gerentes que no tienen confianza en sus subordinados (quizá por un excesivo sentido de su autoestima) coartarán muchísimo la libertad de los subordinados para actuar y su oportunidad de crecer.

Renuencia a aceptar la delegación. La inseguridad puede ser una barrera para la aceptación de la delegación. Algunos subordinados quieren evitar la responsabilidad y los riesgos; de ahí que deseen que sus superiores tomen todas las decisiones. De manera análoga, los subordinados que temen la crítica o ser despedidos por los errores, se muestran a menudo renuentes a aceptar la delegación.

Otra causa común de la renuencia es que algunas veces a los subordinados no se les dan suficientes incentivos para asumir una responsabilidad adicional. Aceptar la delegación significa a menudo que tendrán que trabajar más duro y bajo una presión mayor. Sin una remuneración adecuada, no estarán dispuestos a hacer esto.

Superación de las barreras

El requisito básico de una buena delegación es la disposición de los gerentes a dar a sus subordinados una auténtica libertad para ejecutar las tareas delegadas. Los gerentes deben aceptar el hecho de que por lo regular hay varias formas de resolver un problema y que los subordinados escogerán legítimamente una forma diferente a la de ellos. Y además, los subordinados cometerán errores en la realización de las tareas. Pero debe permitírseles encontrar sus propias soluciones a los problemas y aprender de sus errores. La solución de esos errores no consiste en que el gerente delegue menos, sino en adiestrarlos o en brindarles otro tipo de apoyo.

Al mejorar la comunicación entre unos y otros, aumentará el conocimiento mutuo, y eso contribuirá a hacer más eficaz la delegación. Los gerentes que conocen las capacidades de sus subordinados pueden decidir en forma más realista cuáles tareas deben delegarse y a quiénes. Los subordinados, a quienes se alienta a servirse de sus habilidades y que piensan que sus gerentes los respaldarán, tenderán a su vez a aceptar la responsabilidad.

Un método útil para superar las barreras de la delegación consiste en aumentar, con el tiempo, la complejidad de las tareas delegadas y el grado de delegación. Así, un gerente puede delegar cada vez más trabajo y los subordinados aceptarán mayor responsabilidad por determinadas tareas. Si no hay progreso dentro de un periodo planeado, entonces es porque existe un problema en la relación entre superior y subordinado (por ejemplo, adiestramiento insuficiente, falta de confianza mutua o una comunicación deficiente).

En un artículo, William Oncken, hijo, y Donald L. Wass describieron cómo algunos subordinados ingeniosamente delegan "hacia arriba" a sus jefes o bien en forma lateral a sus compañeros de trabajo al transferir informalmente la responsabilidad de una tarea a sus jefes o compañeros. Descargan el trabajo en otros solicitando decisiones, opiniones o información que ellos deberían obtener. Más tarde, consultan periódicamente al jefe o compañero de trabajo para comprobar el progreso que está haciéndose en la "tarea".

A fin de evitar la delegación inapropiado hacia arriba, Oncken y Wass recomiendan a los gerentes cerciorarse de que sus subordinados tengan y conserven la iniciativa en la solución de sus propios problemas. He aquí algunas formas de hacerlo: ser claros y explícitos respecto al grado de delegación que entraña cada problema, centrarse en lo que hará el subordinado en relación con el problema y fijar citas para los informes sobre el avance que darán los subalternos.

1.7.4.- La Departamentalización Básica.

Los escritores clásicos sostenían que las actividades en la organización debían ser especializadas y agrupadas en departamentos. La división del trabajo crea especialistas que requieren coordinación. Esta coordinación se facilita al poner juntos a especialistas en departamentos bajo la dirección de un administrador. La creación de estos departamentos por lo general se basa en las funciones de trabajo desempeñadas, el producto o servicio ofrecido, el comprador o cliente objetivo, el territorio geográfico cubierto y el proceso utilizado para convertir insumos en productos, ningún método de departamentalización fue tratado por ningún escritor clásico. El método o métodos utilizados deben reflejar el agrupamiento que mejor contribuiría al logro de los objetivos de la organización y las metas de las unidades individuales.

La **departamentalización** es el agrupamiento de actividades para que las que son semejantes y estén relacionadas lógicamente entre sí se realicen juntas. La departamentalización representa la estructura formal de la organización tal como aparecería en un organigrama. Ambos conceptos captaron la atención de los primeros autores de la administración y siguen interesando a los gerentes de hoy en día

La departamentalización es un medio para obtener homogeneidad en las tareas de cada órgano. Esa homogeneidad solamente podría alcanzarse, cuando se reúnan, en la misma unidad, todos aquellos que están ejecutando "el mismo trabajo, con el mismo proceso, para la misma clientela, en el mismo lugar, cuando cualquiera de esos cuatro factores varía, se hace necesaria una selección para determinar a cuál de ellos se debe dar prelación en la delimitación de lo que es y de lo que no es homogéneo y por lo tanto, combinable". En otros términos, los tipos de departamentalización más usuales son los que a continuación se van a presentar:

1.7.4.1 Asignación de actividades.

Tres son las consideraciones fundamentales que hay que tener en cuenta al asignar actividades de un determinado departamento. La primera, la necesidad de identificar la actividad y determinar si se debe reconocer o no; la segunda, la decisión de combinar las actividades reconocidas; la tercera, la necesidad de guías para la asignación de actividades.

Reconocimiento de actividades

Aunque con frecuencia se pasa por alto, puede ser muy arduo el problema de decidir qué actividades deberían acometerse dentro de la empresa. ¿Debe una iglesia hacerse cargo de diversiones, una universidad comprometerse en política, o el Departamento de Estado operar un negocio? ¿Puede una compañía una flota de camiones, utilizar los servicios independientes de un computador, emplear programadores, tener un staff de planeación o comprometerse en la operación de laminado? Se necesita un método de análisis para reconocer aquellas actividades que son esenciales para la realización del objetivo de la empresa.

El carácter de esencial es un asunto de grado y esta condición tiene una importancia considerable. Una universidad necesita aulas, pero ¿es necesario que tenga un estadio de fútbol? Una ciudad a de contar con personal para dirigir sus asuntos, pero ¿es necesario tener un taller de reparación de automóviles? Un negocio necesita fabricar productos dirigidos al mercado, pero ¿necesita un avión privado? Se advierte que aquí hay un campo ideal donde lo marginalmente esencial se vuelve más esencial según lo permita la opulencia, el presupuesto o los impuestos. La relación costo-efectividad es el camino para la evaluación, sin embargo se considera a menudo inconveniente proponerla.

Un método para identificar las actividades por reconocer es explorar lo que está haciendo lo cual puede lograrse contando el número de personas que tengan habilidades identificables, tales como trece químicos u once ingenieros de procedimiento, y aceptar que se necesitan sus servicios por que los hay. Otro método sería preguntar a los empleados qué están haciendo, y uno más sería observar lo que se está haciendo. Todos estos métodos presuponen que lo que se está haciendo es lo acertado. Lo cual muy bien podría ser verdad, pero, por otra parte, podría no serlo, ¿Puede uno estar siempre seguro?

El investigador puede escoger un procedimiento alternativo: descubrir las metas de la empresa, deducir las funciones principales que se necesitan para lograrlas y analizar de la misma manera aquellas actividades que se requieren para alcanzarlas. Este método tiene dos ventajas importantes: establece un sistema de clasificación para todas las actividades esenciales con el fin de lograr las metas, y proviene contra la inclusión de actividades que no se relacionen con los objetivos de la empresa. Esta es, en realidad, la técnica común empleada al organizar nuevas empresas y es una buena técnica de diagnóstico para intervenir en estructuras en vías de expansión.

Necesidad de combinar actividades.

No es siempre una pregunta fácil de contestar si se departamentalizan las actividades reconocidas. Pero si es más fácil determinar los niveles principal y secundario de los distintos departamentos. El caso de algunas actividades, especialmente de aquellas colocadas en los niveles más bajos de la estructura de la organización, es menos evidente. Por ejemplo. ¿Deben encargarse los vendedores individuales de las quejas de sus propios clientes, o habrá que establecer un departamento de reclamos a los clientes? La administración de impuestos. ¿Ha de tener un departamento principal cuya función sea estimular a la gente para que pague voluntariamente sus impuestos, o debe cada empleado asumir esta responsabilidad? ¿Es conveniente dejar la financiación de una iglesia a sus feligreses individualmente, o debe departamentalizarse en un comité financiero? ¿La libertad académica para enseñar ha de estar vigilada por un comité de ética, o debe dejarse al arbitrio de las personas? ¿Que es más ventajoso de una empresa: Dividir por departamentos los servicios de taquigrafía o asignar taquígrafas particularmente?.

Solamente con evocar estos aspectos se concentra la atención en el hecho de que algunos de ellos son relativamente fáciles de resolver y otros no. Tales cuestiones se solucionan por lo común en función del énfasis que ponga la empresa: Eficiencia, prestigio para sus afiliados, empleo de gran número de personas (aunque esto sea antieconómico) o el mantenimiento burocrático.

Necesidad de guías

El tercer aspecto del problema de asignar actividades, implica consideraciones cuyas respuestas son las actividades que se combinan. Una cosa es reconocer la actividad para recibir un cargamento y otra totalmente diferente saber dónde situarlo en la estructura por departamentos.

1.7.5.- Estructuras Organizacionales

a) .- Estructura Funcional

La organización funcional es el tipo de estructura organizacional que aplica el principio funcional o principio de la especialización de las funciones para cada tarea. En su investigación sobre las organizaciones, Mooney ya encontraba en organizaciones antiguas, el principio funcional responsable de la diferenciación entre los diversos tipos de actividad o funciones. El principio funcional separa, distingue y especializa: es el germen del Staff.

Los dirigentes de la industria notaron que a medida que el negocio crece, se desarrolla y la empresa entra en el campo de la competitividad y de la producción en masa, aumenta considerablemente la necesidad de contar con órganos altamente especializados, capaces de propiciar innovaciones rápidas y substanciales. Esta flexibilidad, indispensable para la organización competitiva e innovadora, es una de los principales puntos débiles de la estructura lineal.

La estructura funcional fue consagrada por Frederick W. Taylor, quien preocupado por las dificultades producidas por el excesivo y variado volumen de atribuciones dadas a los jefes de producción, en la estructura lineal de una siderúrgica norteamericana, optó por la supervisión funcional. El tipo de organización que Taylor encontró era lineal. Cada jefe de producción, dentro de esa estructura lineal, era el superior absoluto de sus obreros. Cuando ocurría cualquier problema, cada obrero se presentaba exclusivamente ante su jefe de producción, para solicitarle una decisión. Este último se reportaba a su vez ante un jefe general, para dirigir la solicitud de ejecución del trabajo. El jefe general pasaba la solicitud al jefe de reparaciones y éste daba la orden a su subordinado, quien entonces ejecutaba el servicio solicitado. Una vez ejecutado el servicio, el mecánico se presentaba ante su jefe, el cual le informaba al jefe general, quien a su vez le comunicaba al jefe de producción la acción tomada. En ese momento, el jefe de producción ordenaba al obrero su retorno a la actividad, puesto que la máquina estaba ya reparada. El recorrido de la comunicación para solicitar la orden era el siguiente:

Cuando el mecánico terminaba el servicio, el camino que seguía la comunicación, para dar cuenta del hecho, era exactamente el inverso. Taylor verificó que además del tiempo gastado en la comunicación, había la necesidad de involucrar al jefe de producción, al jefe general y al jefe de reparaciones en un problema simple de rutina.

En consecuencia sustituyó la supervisión lineal de los jefes de producción por una supervisión funcional: cada obrero pasó a responder, funcional y simultáneamente, ante cuatro jefes: a su jefe de producción, al de control, al de reparaciones y al de velocidad. Sin embargo cada jefe sólo supervisaría a los obreros en los asuntos de su especialización. Cada obrero buscaría en cada situación problemática, aquel jefe que podría resolver su problema, evitando pasos intermedios con jefes de grupos, cuyas atribuciones serían limitadas a asuntos de producción. En otros términos el jefe de producción se volvió un especialista en sus propios asuntos y no fue buscado por los obreros para resolver otro tipo de problema.

Características de la Organización Funcional

La organización funcional presenta las siguientes características:

- a) *Autoridad funcional o dividida:* es relativa y se basa en la especialización. Es una autoridad sustentada en el conocimiento y se extiende a toda la organización. Nada tiene de lineal, jerárquica o de mando. Cada subordinado responde ante muchos superiores de manera simultánea, pero sólo en los asuntos concernientes a la especialidad de ellos. Ningún superior tiene autoridad total sobre los subordinados, sino autoridad parcial y relativa, derivada de su especialidad. Eso representa la total negación del principio de la unidad de mando o supervisión única.
- b) *Lineas directas de comunicación:* las comunicaciones entre los órganos o cargos existentes en la organización son efectuados directamente, sin necesidad de intermediarios. La organización funcional busca la mayor rapidez posible en las comunicaciones entre los diferentes niveles.
- c) *Descentralización de las decisiones:* se delegan las decisiones a los órganos o cargos especializados que poseen el conocimiento necesario para implementarlas mejor. No es la jerarquía, sino la especialidad la que promueve las decisiones. En consecuencia, la organización funcional se caracteriza por la descentralización de las decisiones, es decir, por la transferencia y la delegación de las decisiones a los órganos o cargos más adecuados para tomarlos e implementarlos;
- d) *Énfasis en la especialización:* la organización funcional se basa, prioritariamente, en la especialización de todos los órganos o cargos, en todos los niveles de la organización. Existe una profunda separación de las funciones de acuerdo con las especialidades involucradas; cada órgano o cargo constituye con su especialidad a la organización. Las responsabilidades están delimitadas según la especialización.

Ventajas de la Organización Funcional

La Organización Funcional presenta ventajas muy interesantes, a saber:

- a) *Proporciona el máximo de especialidad a los diversos órganos* o cargas de la organización, lo cual permite que cada órgano o cargo se concentre exclusivamente a su trabajo o función, libre de todas las demás tareas secundarias. Obviamente esto acarrea mayor eficiencia y profundidad en el desempeño de cada órgano o cargo, permitiéndole un desarrollo apreciable en su especialización.
- b) *La especialización de todos los niveles, permite la mejor supervisión técnica posible*, pues cada órgano o cargo responde ante "expertos" en su campo de especialización.
- c) *Desarrolla la comunicación directa, sin intermediarios*, más rápida y menos sujeta a inferencias. La organización funcional permite contacto directo entre los órganos o cargos interesados, sin necesidad de seguir estrictamente los canales formales e indirectos de comunicación;
- d) *Separa las funciones de planeación y de control, de las funciones de ejecución*. Existe una especialización de la planeación y del control, como también de la ejecución, facilitándose la plena concentración en cada actividad, sin necesidad de prestar atención a las demás. El órgano que planea, lo hace para todos los demás órganos, pudiendo descomponerse en otros órganos más específicos de planeación. El órgano que ejecuta, sólo se dedica a ello. Cada órgano realiza su actividad específica, sin tener que seguir a los demás.

Desventajas de la Organización Funcional.

La Organización Funcional trae, sin embargo, innumerables y serias desventajas:

- a) *Dispersión y por consiguiente, pérdida de la autoridad de mando*: la sustitución de la autoridad lineal por la autoridad funcional relativa y dividida origina una enorme dificultad a los órganos o cargos superiores para controlar el funcionamiento de los órganos o cargos inferiores. La exigencia de obediencia y la imposición de disciplina, aspectos típicos de la organización lineal, no son puntos fuertes de la organización funcional. Un órgano o cargo, cuando recibe orientación diferente de dos órganos o cargos especializados en diferentes funciones, no siempre hace aquello que le es solicitado, más aún si esa orientación, que parte de los dos órganos o cargos, es contradictoria o poca compatible.
- b) *Subordinación múltiple*: si la organización funcional plantea problemas en la delegación de autoridad, también lo hace en la limitación de responsabilidades. Dado que cada subordinado responde por sus funciones ante muchos superiores, cada uno especialista en una determinada función y como hay funciones que se superponen, existe el peligro de que el subordinado busque la orientación del especialista menos indicado para solucionar el problema. No siempre los órganos o cargos saben exactamente a quién recurrir para resolver determinados asuntos o problemas. Esto lleva a la pérdida de tiempo y a confusiones imprevisibles.
- c) *Tendencia a la competencia de los especialistas*: como los diversos órganos o cargos son especializados en determinadas actividades, tienden a imponer su punto de vista y su enfoque a la organización en los problemas que surgen. Este hecho conduce a una pérdida de la visión de conjunto de la organización y, por tanto, a una tendencia a defender su punto de vista en detrimento de los puntos de vista de los otros especialistas. No es de extrañar que en la

organización funcional exista fuerte tendencia a la competencia entre los especialistas, lo que lleva a distorsiones realmente dañinas para la organización;

- d) *Tendencia a la tensión y a los conflictos en la organización:* la competencia, unida a la pérdida de visión de conjunto de la organización, puede llevar a divergencias y a multiplicidad de objetivos que pueden ser antagónicos, creando tensiones y conflictos entre los especialistas. A pesar de trabajar juntos, éstos pueden sentirse adversarios, defendiendo posiciones antagónicas, y ser víctimas de resentimientos y frustraciones, situación que fomenta hostilidad, sentimientos divergentes y resistencia a cooperación;
- e) *Confusión en cuanto a los objetivos:* como al subordinación se da ante varios especialistas al mismo tiempo, puesto que la organización funcional exige la subordinación múltiple, no siempre el subordinado sabe exactamente a quién informar de un problema. Esta duda genera contactos improductivos, dificultades de orientación y en consecuencia, confusión en cuanto a los objetivos que deben alcanzarse. Esta situación va acompañada, por lo general de disminución en la moral de los subordinados y, en algunos casos, la pérdida de la disciplina. Si además, los subordinados reciben de los diversos especialistas orientaciones opuestas y contradictorias, entonces el problema se agrava a un más.

Campo de aplicación de la Organización Funcional.

Aunque la organización funcional ha sido aplicada en gran escala por los defensores de la administración científica, ha fracasado en muchos casos. El múltiple management (gerencia múltiple), invocada por los ingenieros norteamericanos, trajo algunos problemas, en especial de coordinación y de control. El mismo entrenamiento y el sentido común no consiguen muchas veces, evitar la confusión que se presenta cuando hay líneas de autoridad divididas.

Las aplicación de la organización funcional debe estar restringida a los siguientes casos:

- a) Cuando la organización, por ser pequeña, tiene un equipo de especialistas bien integrado, que responde ante un dirigente eficaz, y cuando está orientado hacia objetivos comunes muy bien definidos y establecidos;
- b) Cuando en determinadas circunstancias, y sólo entonces, la organización delega, durante un periodo determinado, autoridad funcional o algún órgano especializado, sobre los demás órganos, para implantar alguna rutina o procedimiento, o para evaluar o controlar alguna actividad.

También denominada departamentalización funcional, consiste en el agrupamiento de las actividades y tareas de acuerdo con las funciones principales desarrolladas en la empresa. En la figura 1.4 se muestra una Estructura Funcional Básica.

Si se parte del punto de vista de que cualquier empresa implica la generación de alguna utilidad dentro de una economía de intercambio y de las funciones fundamentales de cualquier empresa consisten en: producción (generación de utilidades o incremento de la utilidad de un producto o servicio), ventas (búsqueda de clientes, pacientes, estudiantes o miembros que estén de acuerdo en aceptar el producto o servicio a un determinado precio) y financiamiento (consecución, obtención, desembolso de recursos financieros de la empresa), nada más lógico que agrupar tales actividades básicas en departamentos de producción, de ventas, y de finanzas.

Si en función de la división del trabajo en una organización se departamentalizan sus órganos, agrupándolos de acuerdo con el criterio de semejanza de las funciones, todas las actividades similares serán agrupadas e identificadas con la misma clasificación funcional, como producción, ventas y finanzas.

Este tipo de distribución puede observarse en la estructura organizacional tradicional basada en las funciones, como se muestra en la figura 1.5 .

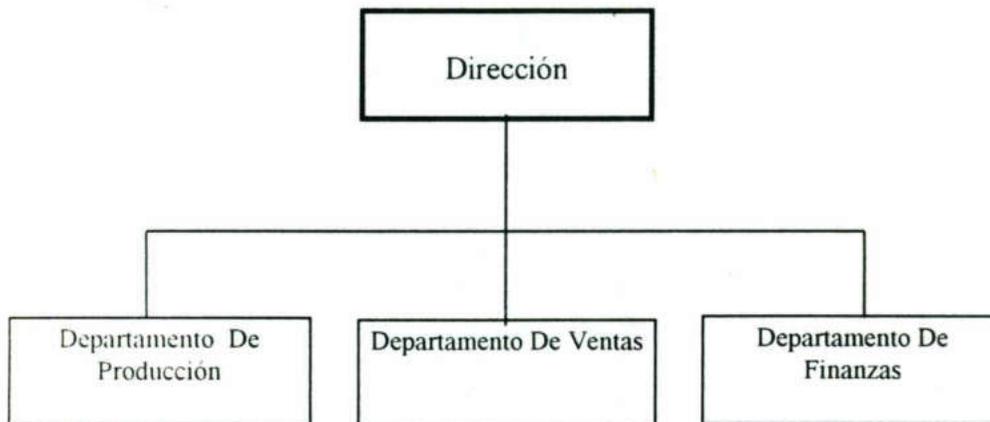


Figura 1.4 Muestra una Departamentalización Funcional Básica

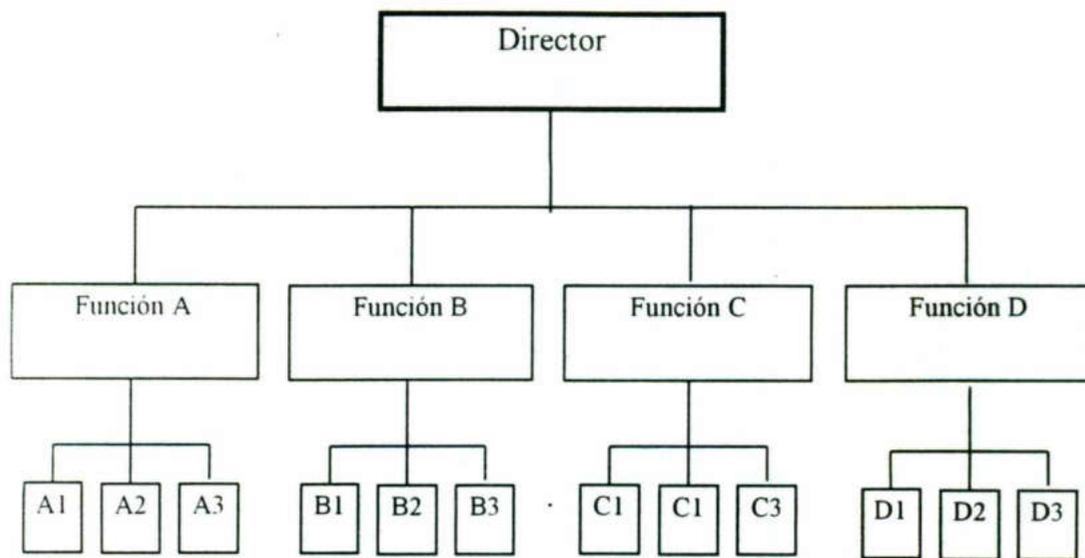


Figura 1.5 Muestra Una Departamentalización por Funciones

Sin embargo existen tres razones por los cuales esos términos no siempre aparecen de la misma manera en los organigramas de algunas empresas:

- No existe una terminología única ampliamente aceptada por las empresas. Mientras que muchas industrias emplean los términos "producción", "ventas" y "finanzas", una empresa de ventas al por mayor considera sus actividades en términos de "compras", "ventas" y "finanzas", mientras que una empresa de transporte férreo las considera en términos de "trafico", "ventas" y "finanzas", y así sucesivamente.
- Además de la variable terminológica, las actividades básicas difieren en importancia de acuerdo con el tipo de empresa. Un hospital no tiene un departamento de ventas y una iglesia no tiene un departamento de producción de servicios. Eso no significa que esas actividades fundamentales no sean desarrolladas en la empresa, sino que simplemente no son especializadas.
- Otra razón para la ausencia de los departamento de ventas, producción o finanzas, en muchos organigramas es haber escogido deliberadamente otros criterios de departamentalización. Departamentalizar por funciones es, simplemente uno de los modos de organizar una empresa.

Sin embargo, la departamentalización por funciones es el criterio más empleado para organizar actividades empresariales y existe en casi todas las empresas, el algún nivel de la organización.

Ventajas de la departamentalización funcional

la departamentalización por funciones puede presentar las siguientes ventajas:

- a) Cuando hay una tarea especializada o una secuencia de tareas especializadas que exige un seguimiento más intenso que permita agrupar a los especialistas bajo una jefatura única y común.
- b) Cuando hay una exigencia de producción o servicio de calidad superior, la departamentalización funcional garantiza el máximo de utilización de las habilidades técnicas actualizadas de las personas. Esto debido a que se basa en el principio de la especialización ocupacional;
- c) Permite la economía de los recursos, por la utilización máxima de las personas y máquinas y por la producción en masa;
- d) Orienta a las personas hacia una actividad específica, concentrando su competencia de manera eficaz, y simplifica el entrenamiento del personal;
- e) La departamentalización funcional es más indicada para circunstancias estables y de poco cambio, que requieran un desempeño continuo de tareas rutinarias.
- f) Es aconsejada para empresas que tengan pocas líneas de producción o servicios que permanezcan inalterables por largo tiempo;
- g) La departamentalización funcional refleja uno de los más altos niveles de autoorientación de una organización, de introversión administrativa.

Desventajas de la departamentalización funcional

Sin embargo la departamentalización funcional presenta algunas desventajas:

- a) Tiende a reducir la cooperación interdepartamental, puesto que exige fuerte concentración interdepartamental, además de crear barreras entre los departamentos, ante el énfasis en las especialidades;
- b) Se muestra inadecuada cuando la tecnología y las circunstancias externas son cambiantes e imprevisibles.
- c) Dificulta la adaptación y flexibilidad a cambios externos, pues el enfoque cerrado de la departamentalización funcional casi no percibe ni visualiza lo que sucede fuera de la organización;
- d) Tiende hacer que las personas concentren sus esfuerzos en sus propias especialidades, en detrimento del objetivo global de la empresa.

b) Estructura Por Producto o Servicio

Este tipo de Departamentalización implica la diferenciación y agrupamiento de las actividades de acuerdo con el resultado de la organización, esto es, de acuerdo con el producto fabricado o servicio prestado. Todas las actividades requeridas para proveer un producto o servicio deberán agruparse en el mismo departamento. Si el propósito de la organización es producir cuatro productos las actividades A, B, C y D, requeridas para cada producto, deberán agruparse en cada departamento, por producto, como se indica en la figura 1.6 :

Es uno de los tipos de departamentalización más utilizados: se basa en los productos fabricados o en los servicios prestados por la organización, la cual se descentraliza en función de ellos. El agrupamiento de las actividades de la organización por productos o líneas de productos facilita el empleo de la tecnología, de las máquinas y equipos, del conocimiento y de la mano de obra, lo cual permite una intensificación de los esfuerzos o concentración, aumentando significativamente la eficiencia de la organización. Si la producción de un artículo o grupo de artículos es suficientemente voluminosa y permanente, como para utilizar completamente las instalaciones especializadas y el personal, habrá interés en la departamentalización por productos, con el fin de obtener ventajas económicas en la producción.

En las empresas no industriales, el criterio de departamentalización por productos, equivale a la departamentalización por servicios. La única diferencia estriba en que el agrupamiento de las actividades en esas organizaciones se fundamenta en los servicios prestados, en lugar de los productos.

Los hospitales acostumbran departamentalizar sus actividades por servicios tales como cirugía, radiología, pediatría, etc., mientras que las asociaciones de caridad pueden tener departamentos de alimentación, vestuario, alojamiento y asistencia médica. Un banco podrá departamentalizar sus operaciones en cuentas corrientes, cambio, cobranzas, financiamiento, catastro, etc. Como se muestra en la figura 1.7 Una institución de enseñanza puede departamentalizar sus actividades en curso preparatorio, curso de perfeccionamiento, curso de secretariado, etc.

Cuando la estructura de la organización está departamentalizada por productos, es común que se divida en subdepartamentos por productos, por lo menos en un nivel inferior. Cuando el primer departamento resultante reúne un grupo de productos, pueden crearse dos o más subdepartamentos en ese segundo nivel, y así sucesivamente. La organización será departamentalizada por funciones, territorios, clientes, etc.

La departamentalización por productos divide la estructura organizacional en unidades, de acuerdo con los productos, proyectos o programas desarrollados por la organización. Generalmente presenta un ciclo de vida largo, como en el caso de la industria automotriz. Cuando involuere ciclos de vida más rápidos, surge la departamentalización por proyecto, que veremos más adelante.

Ventajas de la departamentalización por productos

La departamentalización por productos presenta las siguientes ventajas:

1. Fija la responsabilidad de los departamentos en un producto o línea de producto o servicio. El departamento es evaluado a partir del resultado del producto o servicio. El ejecutivo principal de cada departamento se orienta hacia todos los aspectos básicos de su producto, como la comercialización, desarrollo del producto, costo, rentabilidad y desempeño, etc.;

2. Facilita enormemente la coordinación interdepartamental, puesto que la preocupación básica es el producto. Las diversas actividades departamentales se vuelven secundarias, quedando sujetas al objetivo principal que es el producto;
3. Facilita la innovación, ya que ésta requiere cooperación y comunicación de varios grupos que contribuyen en la fabricación del producto. Muchas empresas buscan una estrategia de crecimiento, lo que las lleva a abandonar la estructura de departamentalización funcional, para adoptar una estructura por departamentos centrados en los productos o grupos de productos;
4. Es indicada para circunstancias externas inestables y cambiantes, pues induce la cooperación entre especialistas y la coordinación de sus esfuerzos para un mejor comportamiento del producto;
5. Permite flexibilidad, pues las unidades de producción pueden ser mayores o menores, conforme al cambio de las condiciones, sin interferir en la estructura organizacional como un todo. El enfoque de la organización se da predominantemente sobre los productos y no sobre su estructura organizacional interna.

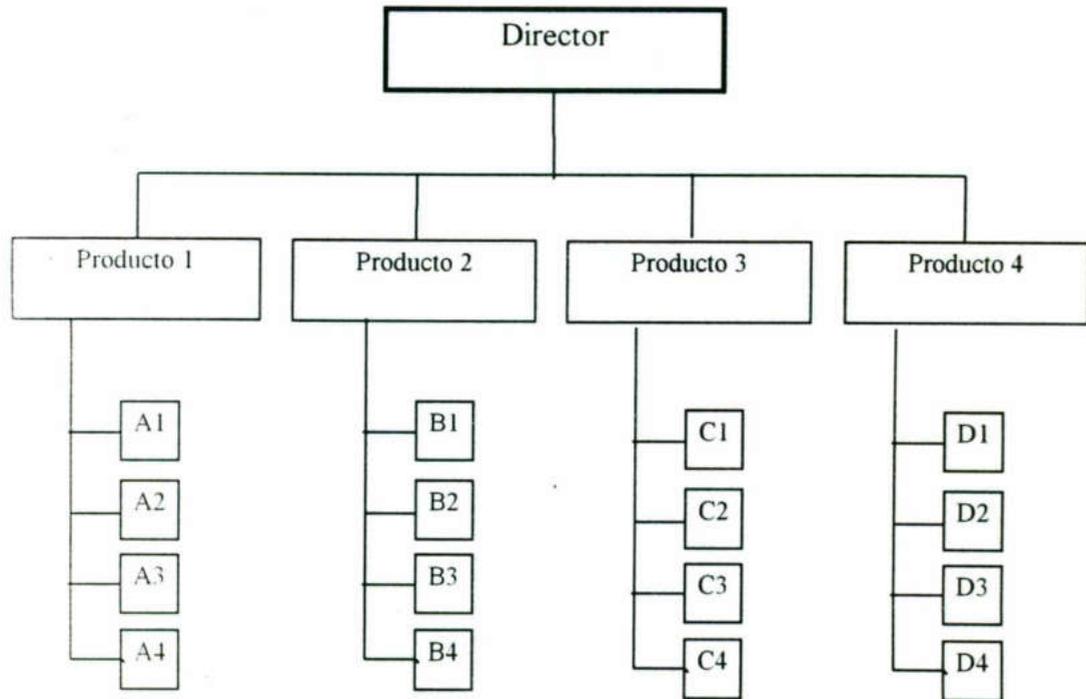


Figura 1.6 Muestra una Departamentalización por Productos

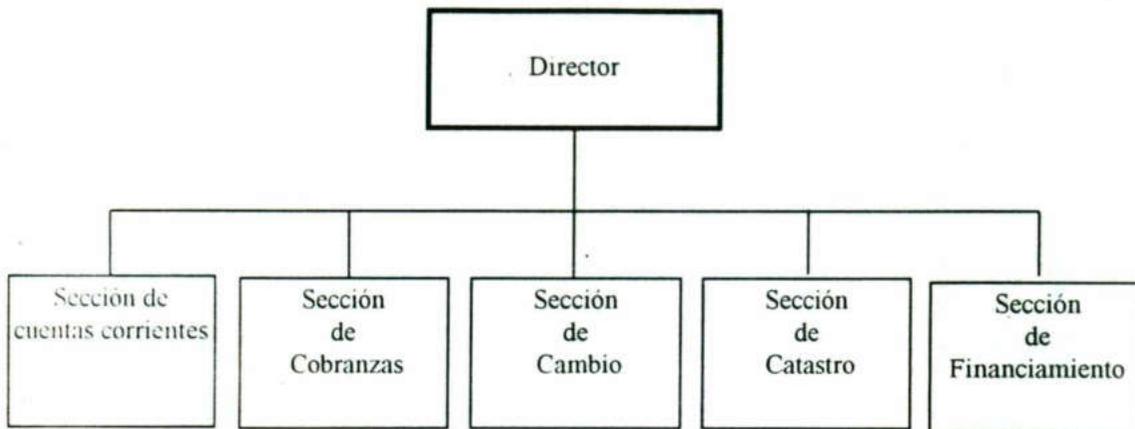


Figura 1.7 Muestra una Departamentalización por Servicios

Desventajas de la departamentalización por productos

La departamentalización por productos puede presentar algunas desventajas, a saber:

1. Mientras que la departamentalización funcional concentra especialistas en un grupo, bajo un mismo director, la departamentalización por productos los reparte en subgrupos orientados hacia diferentes productos. Como la competencia de un especialista se mejora continuamente y se desarrolla a través de la interacción con otros especialistas, se puede presentar algún debilitamiento en la excelencia técnica de los especialistas orientados hacia el producto;
2. La departamentalización por productos no se recomienda en circunstancias externas estables (estabilidad ambiental), para empresas con pocos productos o líneas reducidas de productos, pues en tales situaciones ocasiona un elevado costo operacional;
3. Puede provocar problemas humanos por temores y ansiedades, cuando se presenta una situación de inestabilidad: los empleados tienden a ser más inseguros ante cualquier posibilidad de desempleo o de atraso en su carrera profesional;
4. Da prelación a la coordinación, en detrimento de la especialización.

Aplicaciones

La estructura por productos/servicios es indicada en circunstancias ambientales inestables y cambiantes, pues induce la cooperación entre especialistas y la coordinación de sus esfuerzos para un mejor comportamiento del producto/servicio. Además de eso, cada departamento pasa a tener completa autonomía y a ser autosuficiente en sus propias unidades de producción, ventas, investigación y desarrollo, etc.

Newman hace una referencia interesante: si existe una tecnología estable, entonces la departamentalización funcional y una organización de tipo lineal son las más apropiadas; pero, si existe una tecnología adaptable y modificable, entonces la departamentalización por producto y una fuerte estructura de Staff son más apropiadas.

c) Estructura Por Territorio (Geográfica)

También se denomina departamentalización territorial o regional o localización geográfica. Así como se muestra en la Figura 1.8, Requiere de la diferenciación y agrupamiento de las actividades de acuerdo con la localización en donde se ejecutará el trabajo o del área de mercado que servirá la empresa. El presupuesto implícito en esta estrategia plantea que, donde quiera que los mercados estén dispersos, la eficiencia puede ser mejorada si todas las actividades relacionadas con un producto son agrupadas en un área geográfica específica. Así, las funciones y los productos servicios, sean similares o disímiles deberán ser agrupados con base en los intereses geográficos. La departamentalización territorial generalmente es utilizada en empresas que cubren grandes áreas geográficas y cuyos mercados son extensos. Es especialmente recomendable para empresas de gran escala, cuyas actividades están, física o geográficamente, dispersas. Las empresas multinacionales utilizan esta estrategia para sus operaciones fuera del país donde tienen su sede. Es más indicada para el área de producción (operaciones) y ventas, y es poco utilizada por el área financiera, que no siempre permite descentralización.

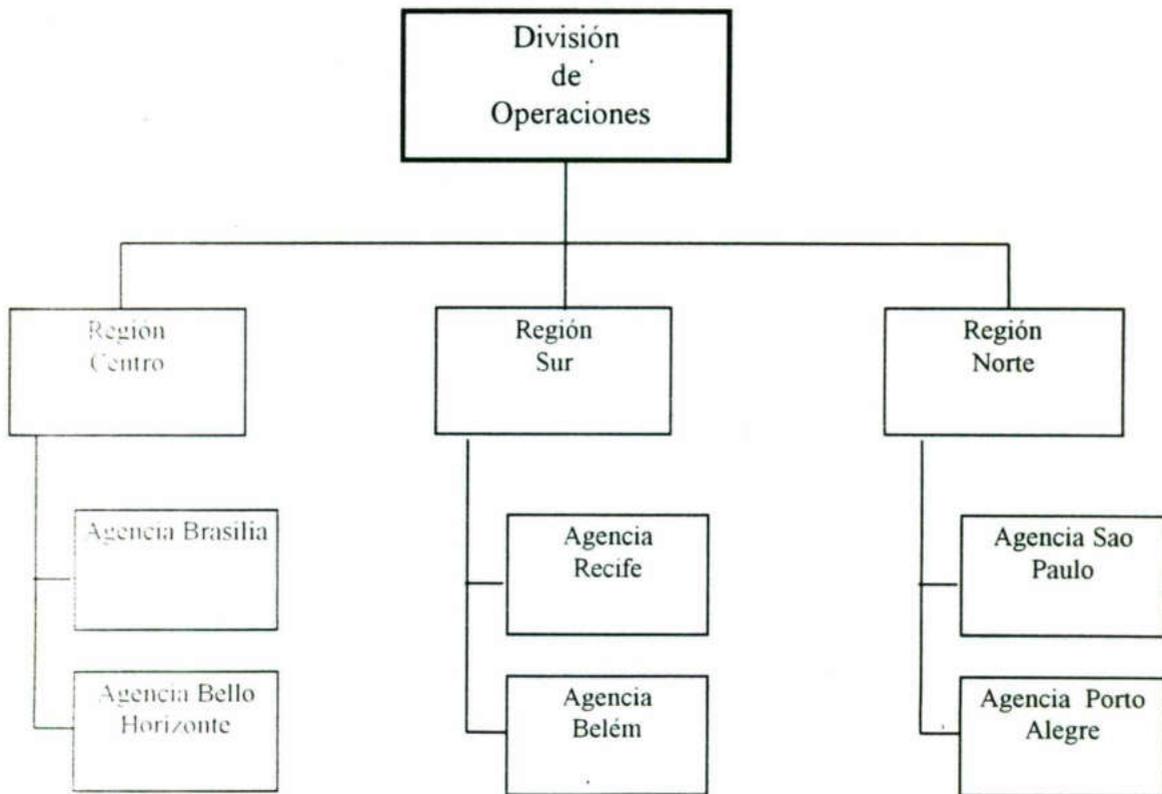


Figura 1.8 Muestra un agrupamiento por Localización Geográfica

Ventajas de la departamentalización geográfica

La departamentalización geográfica puede presentar las siguientes ventajas:

1. Cuando las circunstancias externas indican que el éxito de la organización depende particularmente de su adaptación a las condiciones y necesidades locales y regionales, la estrategia territorial se hace imprescindible;
2. La organización territorial permite fijar la responsabilidad de los resultados y del desempeño, de la misma forma que la organización por productos, sólo que en este caso el énfasis es puesto en el comportamiento regional o local;
3. Permite motivar a los ejecutivos a pensar en términos del éxito territorial, más que en términos del éxito de un departamento especializado en una departamentalización funcional, o en términos del éxito de un producto en una departamentalización por productos;
4. Se recomienda especialmente para firmas mayoristas, si se centralizan ciertas funciones (por ejemplo, compras o finanzas);
5. Si cambian las condiciones y características locales, el delineamiento de la organización con base en la departamentalización territorial puede seguir adecuadamente esas variaciones, sin grandes problemas. Como cada división opera en un territorio como si fuera una compañía independiente, cada gerente de división puede tomar decisiones adecuadas y adaptadas a las diferencias territoriales. La organización está más orientada hacia su ambiente territorial, hacia su mercado, que hacia sus aspectos internos.

Desventajas de la departamentalización geográfica

Entre las desventajas potenciales de la departamentalización geográfica están:

1. El enfoque territorial de la organización puede dejar en segundo plano la coordinación de los aspectos de planeación, ejecución o control de la organización como un todo, frente al grado de libertad y de autonomía puesto en las regiones o filiales;
2. La preocupación estrictamente territorial se concentra más en los aspectos de mercadeo y de producción y casi no requiere especialización. Las otras áreas de la empresa, como finanzas, investigación y desarrollo, y recursos humanos, pasan a un segundo plano.

Aplicaciones

La preocupación estrictamente territorial es una característica del área de mercadeo (filiales y agencias distribuidas territorialmente) y del área de producción u operaciones (fábricas e instalaciones distribuidas territorialmente para mejorar la utilización de los recursos locales). Las demás áreas de la empresa como finanzas y recursos humanos, investigación y desarrollo, se vuelven secundarias, y difícilmente podrían aplicarse a las operaciones locales.

El agrupamiento territorial aumenta significativamente el problema del control a nivel institucional de la empresa. De un modo general, la estructura geográfica es aplicable cuando la empresa pretende dar efectiva cobertura a un mercado de consumidores o usuarios (a través del área de mercado descentralizada) o a un mercado de proveedores de recursos para la producción (a través del área de producción descentralizada).

d) Estructura Por Clientes

La organización con base en la clientela conlleva la diferenciación y agrupamiento de las actividades de acuerdo con el tipo de persona o personas para quienes se ejecuta el trabajo. Las características de los clientes edad, sexo, nivel socioeconómico, tipo de consumidor, etc. constituyen la base para ese tipo de departamentalización. Como se muestra en la Figura 1.9.

La departamentalización por clientes consiste en un agrupamiento de actividades que refleja un interés fundamental por el consumidor del producto o servicio realizado por la organización. Es un criterio importante, principalmente cuando esta última se enfrenta con diversas clases de clientes y con diferentes características y necesidades.

La departamentalización por clientes, divide las unidades organizacionales para que cada una pueda servir a un cliente diferente. Cuando diferentes clientes exigen diferentes métodos y características de ventas, diferentes características de productos, y en ocasiones, diferentes servicios organizacionales, la estructura centrada en el cliente es la más indicada.

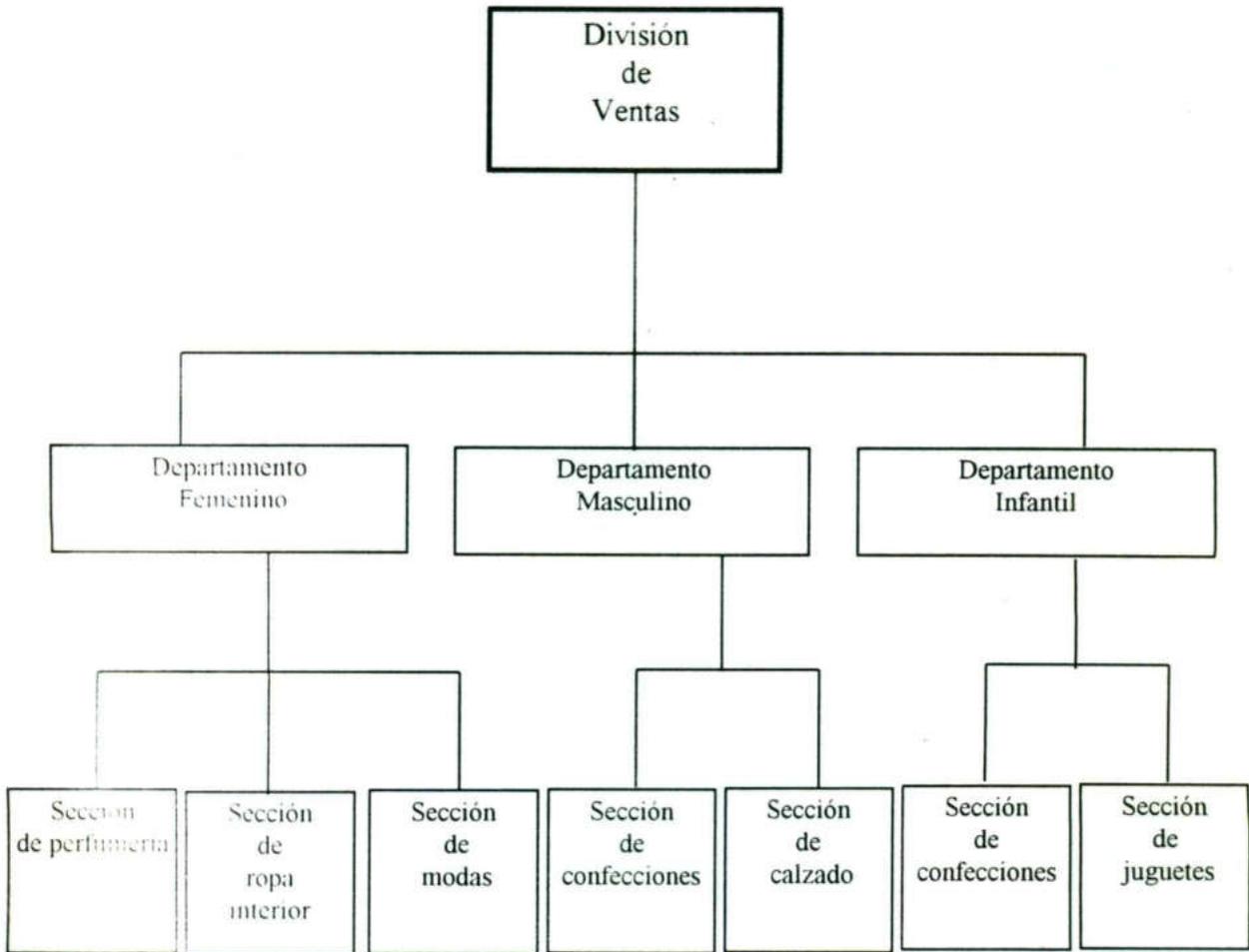


Figura 1.9 Muestra una agrupamiento por clientela

Ventajas de la departamentalización por clientela

La departamentalización por clientes puede presentar las siguientes ventajas:

1. Cuando la satisfacción del cliente es el aspecto más crítico de la organización. La departamentalización por cliente es el enfoque más orientado hacia el exterior de la organización, preocupada más por el cliente que por sí misma;
2. Cuando el negocio depende de diferentes tamaños o características de productos o servicios que varían conforme al tipo de cliente. Éste es más importante que los productos o servicios que deben ser adaptados para él, principalmente cuando los clientes son individuos, organizaciones o el propio gobierno;
3. Dispone a los ejecutivos y a todos los participantes de la organización a la tarea de satisfacer las necesidades y los requisitos de los clientes;
4. Permite a la organización concentrar sus conocimientos sobre las distintas necesidades y exigencias de los canales de mercadeo.

Desventajas de la departamentalización por clientela

En contrapartida, la departamentalización por clientes puede presentar las siguientes desventajas:

1. Las demás actividades de la organización (como producción, finanzas, etc.) pueden volverse secundarias o accesorias, frente a la preocupación compulsiva por el cliente;
2. Los demás objetivos de la organización (como rentabilidad, productividad, eficiencia, etc.) pueden ser dejados de lado o sacrificados, en función de la satisfacción del cliente.

Aplicaciones

Constituye el enfoque más orientado hacia el exterior de la empresa, cuyo énfasis está más dirigido hacia el cliente que hacia sí misma. Es indicado cuando el negocio depende de diferentes características de productos/servicios que varían conforme al tipo y necesidad del cliente. El cliente es más importante que los productos/servicios, los cuales deben ser adaptados y ajustados a él y a sus necesidades, principalmente cuando el cliente puede ser un individuo, una empresa o el gobierno. Es una estrategia que dispone a los ejecutivos y a todos los participantes a la satisfacción de las necesidades y requisitos de los clientes, y que permite concentrar todos los conocimientos en las diferentes necesidades y exigencias de los diferentes canales de mercadeo.

e) Estructura por Canales de Comercialización

Una de las formas más recientes de departamentalización, consiste en organizar a la empresa por canales de comercialización, puesto que con frecuencia, el mismo producto llega al consumidor final por diferentes medios de comercialización.

Una estructura de canal de comercialización es la ruta a través de la cual los productos o servicios, o su título de propiedad se desplaza de ir del vendedor al comprador. La ruta para llegar al comprador final depende de una pluralidad de factores importantes, que incluyen la naturaleza del producto, ubicación de los compradores y sus preferencias, importancia de la compra y condición financiera del vendedor, un ejemplo de los canales de comercialización se muestra en la figura 1.10.

La naturaleza del producto influye en la selección de los canales de comercialización, como lo demuestra el hecho que no se vendan relojes en las tiendas de cosméticos, que las materias primas se vendan directamente a los fabricantes y que las acciones comunes de una compañía se compren por conducto de una agencia de bolsa o corredor. En algunos casos, un vendedor emplea varios canales de comercialización, para una región puede usarse un conducto, y para otro uno diferente.

Esta innovación en la forma de departamentalización es en cierto modo muy explicable. La industria ha entrado en una era de supercompetencia y es de esperar que los aspectos de comercialización se conviertan en el factor predominante para el establecimiento de estructuras organizacionales.

f) Estructura por Proceso o Equipo

También denominada departamentalización por fases del proceso o por procesamiento o, incluso, por equipos o tipos de maquinaria. Como se ilustra en la figura 1.11. Es frecuentemente utilizada en las empresas industriales en los niveles más bajos de la estructura organizacional de las áreas productivas o de operaciones. La diferenciación y el agrupamiento se hacen a través de la secuencia del proceso productivo u operacional o, más aún, a través de la distribución y disposición racional del equipo utilizado. Es el proceso de producción de los bienes o servicios lo que determina la estrategia de diferenciación y agrupamiento.

Esta estrategia representa la influencia pura de la tecnología utilizada por la empresa en su estructura organizacional. Es lo que ocurre en los centros de procesamiento de datos, en donde, debido a que las instalaciones son demasiado incómodas y complejas, la distribución física de las máquinas y equipos define el agrupamiento de las personas y de los materiales para procesar las operaciones.

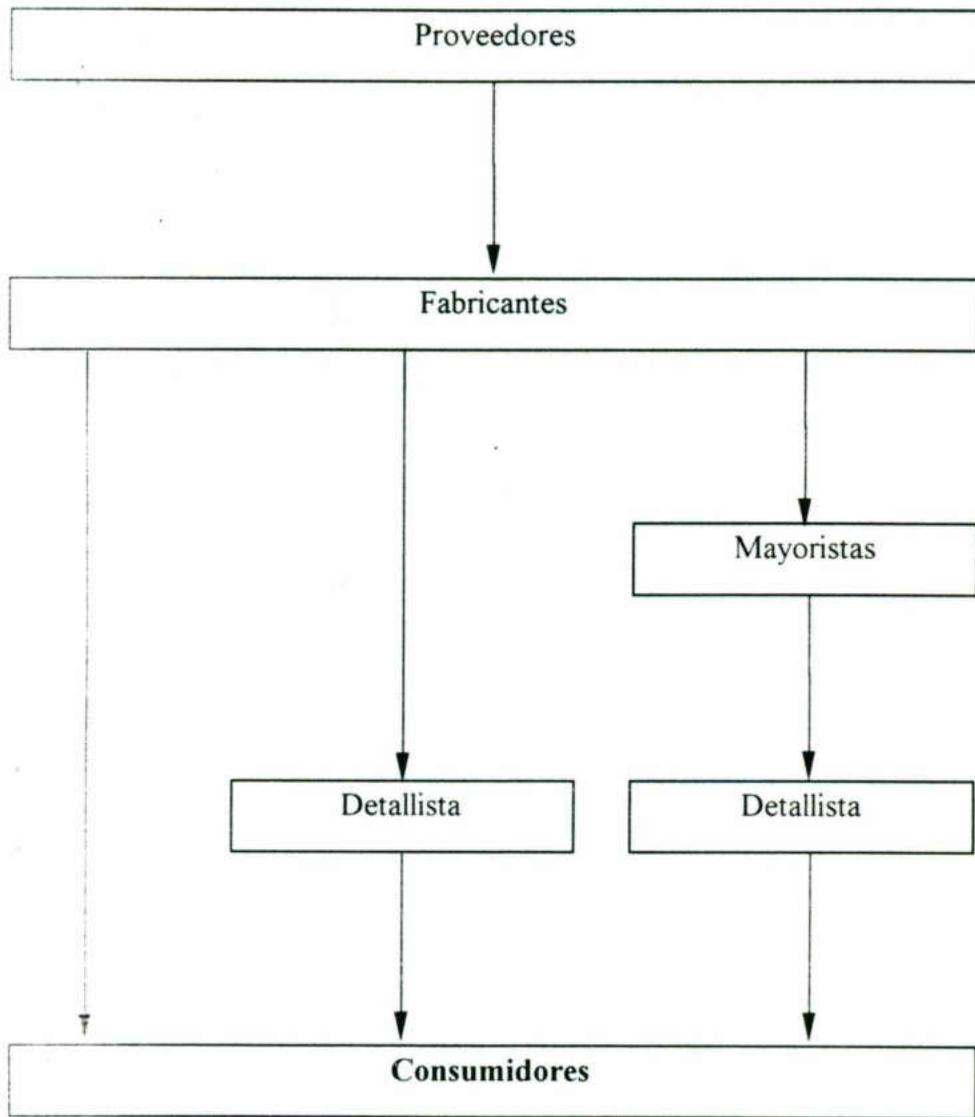


Figura 1.10. Muestra los Canales de Comercialización

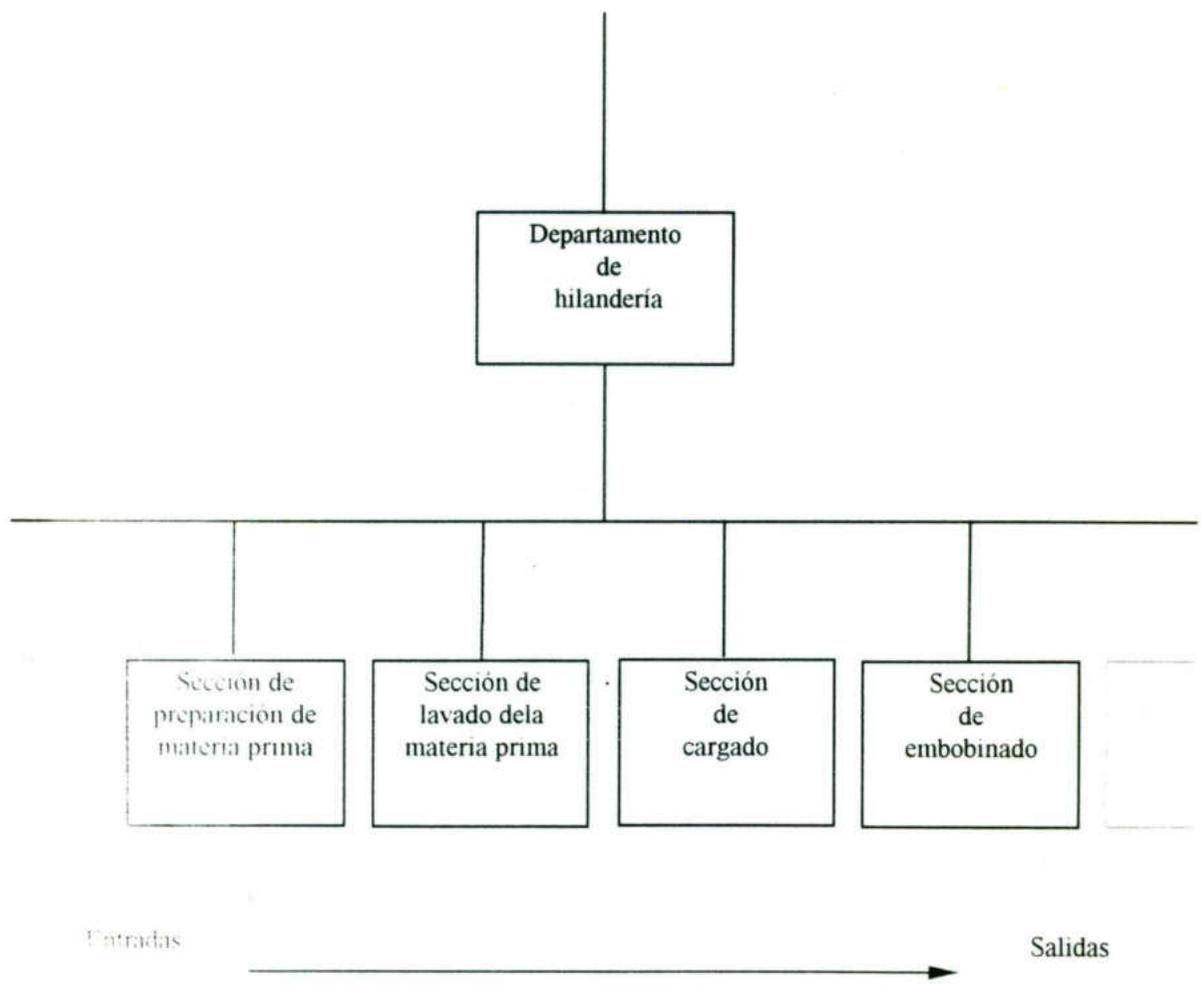


Figura 1.11 Muestra un agrupamiento por Proceso

Ventajas de la departamentalización por proceso

La ventaja de este tipo de departamentalización es la de obtener ganancias económicas ofrecidas por la propia naturaleza del equipo o de la tecnología. Esta última pasa a ser el foco y el punto de referencia para el agrupamiento de unidades y posiciones.

Desventajas de la departamentalización por proceso

No obstante, cuando la tecnología utilizada experimenta cambios y desarrollos revolucionarios, al punto de alterar profundamente el proceso, este tipo de departamentalización peca por la absoluta falta de flexibilidad y de adaptación. En el caso del computador, los grandes desarrollos tecnológicos en el procesamiento de datos han producido cambios en el equipo (*hardware*), y en el proceso (*software*), lo cual ha complicado aún más la situación.

Aplicaciones

Además de estar intensamente ligado a la tecnología, este tipo de agrupamiento está también ligado al producto/servicio obtenido a través del proceso. En otros términos, la estructura de proceso utilizada por las empresas está relacionada con la estructura de producto. Vale decir que el proceso es una variable dependiente de la tecnología empleada para lograr un producto/servicio determinado.

El agrupamiento por proceso es interesante cuando tanto los productos como la tecnología aplicada son estables y duraderos.

g) Estructura Matricial

La estructura Matricial crea una cadena dual de mando. Como tal, Viola de forma implícita el principio clásico de la unidad de mando. La departamentalización funcional es usada para obtener economías de la especialización. Pero por encima de los departamentos funcionales está un conjunto de administradores que son responsables de productos específicos, proyectos y programas dentro de la organización. (Los términos productos, proyectos y programas se usaran de manera indistinta dado que la estructura Matricial puede usar cualquiera de los tres.)

La Figura 1.12, ilustra la estructura Matricial tal como se aplica en una empresa aeroespacial. Nota que en la parte superior de la figura están las funciones familiares de ingeniería, contabilidad, personal etc. Sin embargo al lo largo del eje vertical, se han agregado los diversos proyectos en los que la empresa aeroespacial está trabajando en este momento.

Cada producto, proyecto o programa es dirigido por un gerente que emplea a gente de los departamentos funcionales para su proyecto. La adición de la dimensión vertical al tradicional eje horizontal de los departamentos funcionales, en efecto, teje una trama de departamentalización funcional, y por producto: de ahí el termino matriz.

¿Como trabaja la matriz? En esencia, en la matriz los empleados tienen dos jefes: un gerente funcional de departamento y un gerente de producto o proyecto. Los gerentes de producto tiene autoridad sobre aquellos miembros funcionales que son parte de un grupo de producto. Los especialistas en compras, por ejemplo que son los responsables de las actividades de suministro en el proyecto gamma. Dependen de ambos el gerente de compras y el gerente de proyecto gamma. La autoridad es compartida por los dos.

Por lo general, esto se hace dando el gerente de proyecto la autoridad sobre los empleados del mismo en lo relativo a las metas del proyecto. Sin embargo, decisiones como promociones, recomendaciones salariales, y la revisión anual de cada empleado se mantiene como una parte de la responsabilidad del gerente funcional. Para trabajar de forma eficiente, es obvio, que los gerentes de proyecto y funcional deban comunicar de forma regular y coordinada los requerimientos de sus empleados comunes.

La idea de la matriz es tratar de crear una estructura general que goce de ambas fortalezas: una departamentalización funcional y por producto, evitando al mismo tiempo sus debilidades. Esto es, la fortaleza de la forma funcional radica en agrupar especialistas parecidos, lo cual minimiza el número necesario y permite la conjunción y contabilización de recursos especializados entre productos. Su principal defecto es la dificultad para coordinar las tareas de los especialistas en forma tal que sus actividades sean completadas a tiempo y dentro del presupuesto. La forma de producto por otra parte, tiene los beneficios y desventajas opuestas. Facilita la coordinación entre especialidades para lograr el cumplimiento de las metas a tiempo y dentro del presupuesto. Aún más, provee de una responsabilidad clara a todas las actividades relacionadas con un producto o proyecto. Pero nadie es responsable del desarrollo técnico a largo plazo de las especialidades y esto genera duplicidad de costos.

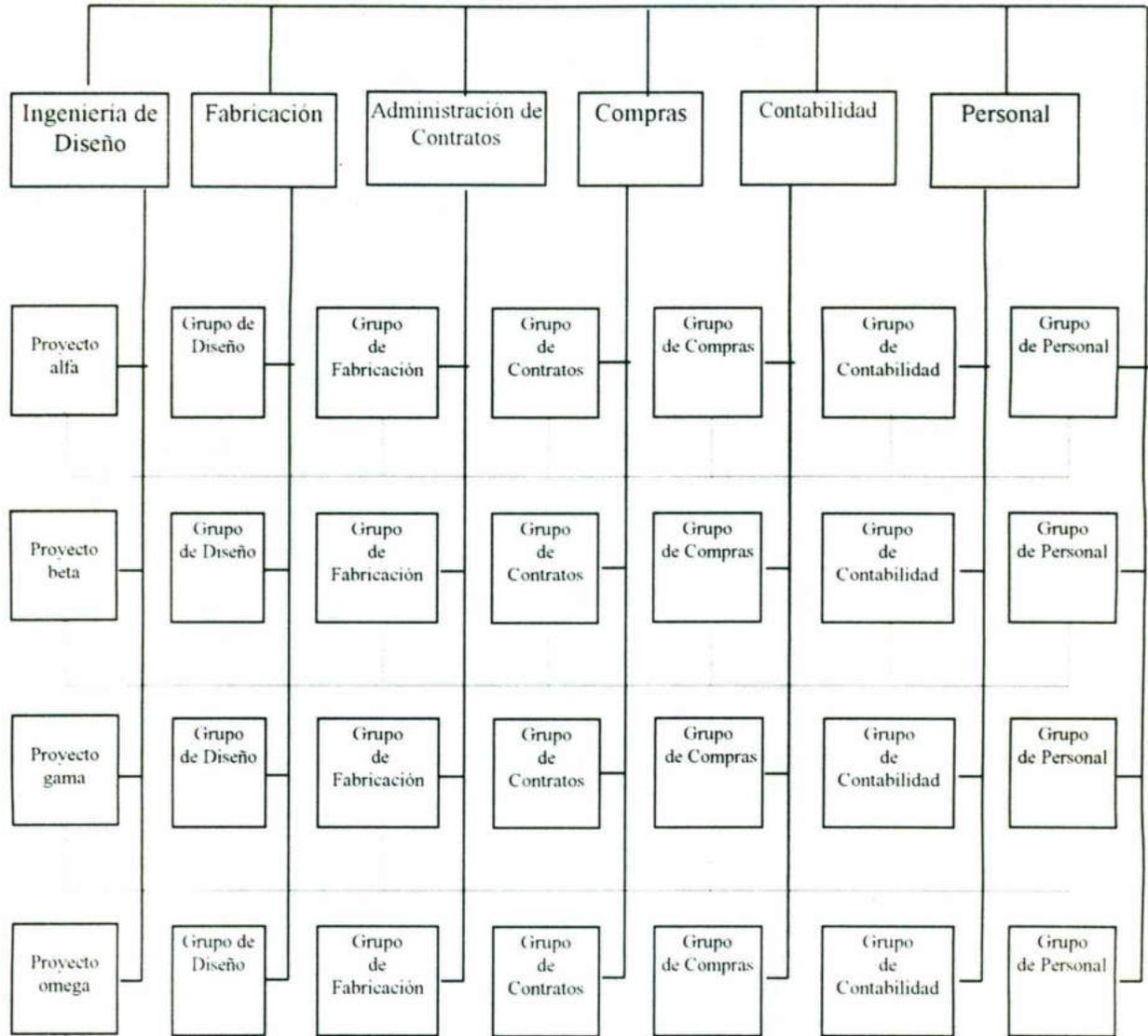


Figura 1.12 Muestra una Departamentalización Matricial

Ventajas de la departamentalización Matricial

1. Da flexibilidad a la organización.
2. Estimula la cooperación interdisciplinaria.
3. Hace que los empleados participen y les plantea retos.
4. Desarrolla las destrezas de los empleados.
5. Deja más tiempo libre a los gerentes para que planeen.
6. Motiva a las personas para que se identifiquen con el producto final.
7. Permite que los expertos se trasladen a áreas de suma importancia cuando se necesite.

Desventajas de la departamentalización Matricial

1. Corre el riesgo de crear una sensación de anarquía.
2. Estimula las luchas por el poder.
3. Puede dar origen a más discusión que acción.
4. Requiere de grandes destrezas interpersonales.
5. Su implantación es costosa.
6. Corres el riesgo de duplicar el esfuerzo de los equipos de proyectos.
7. Afecta a la moral cuando el personal se reestructura.

h) Estructura Temporal

El agrupamiento u organización con base en proyectos implica la diferenciación y el agrupamiento de las actividades de acuerdo con los productos y resultados (*outputs*) relativos a uno o varios proyectos de la empresa. Esta estrategia es utilizada en empresas de gran tamaño, que fabrican productos que exigen gran concentración de recursos y un prolongado tiempo para su producción. Es el caso de los astilleros navales que producen navios, de obras de construcción civil (edificios) o industrial (fábricas y centrales hidroeléctricas) que requieren tecnología sofisticado, personal especializado y reunión de recursos diversos en el proceso de producción. Como se trata de productos de gran tamaño que exigen planeación individual y detallada, así como un extenso periodo para su ejecución, cada uno de ellos es tratado como un proyecto especial y bajo pedido. Esta estrategia de organización adapta la estructura de la empresa a los proyectos que ella se propone realizar. Mediante este criterio, unidades y grupos de empleados son destacados y concentrados durante un largo lapso en proyectos específicos y los recursos necesarios son ubicados en cada proyecto.

La departamentalización por proyectos requiere una estructura organizacional flexible y cambiante, capaz de adaptarse rápidamente y sin consecuencias imprevistas a las necesidades de cada proyecto que es desarrollado y ejecutado en un determinado plazo. Como el proyecto generalmente está definido por el cliente, de acuerdo con sus necesidades y especificaciones, y como requiere de una determinada tecnología, la adaptabilidad organizacional constituye un problema de base. El agrupamiento por proyectos representa una estrategia que permite un elevado grado de coordinación entre las partes involucradas, las cuales abandonan sus posiciones anteriores para establecerse temporalmente en un determinado proyecto que pasa a absorberlas totalmente. Como se ilustra en la figura 1.13.

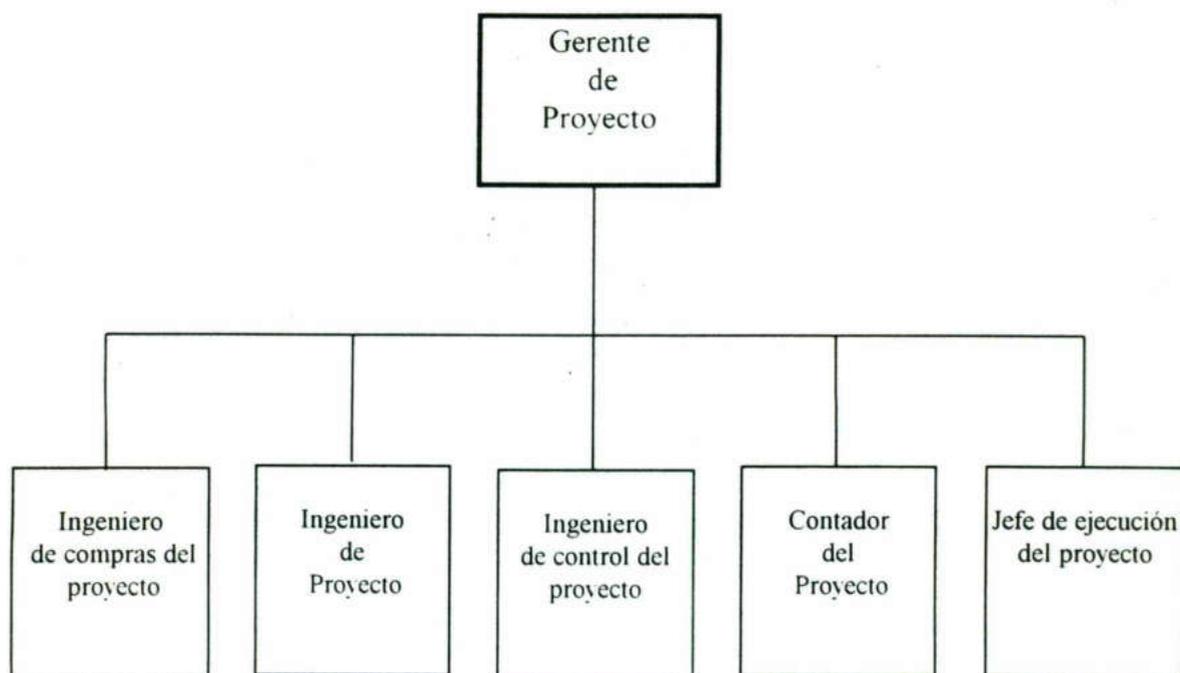


Figura 1.13. Muestra una Departamentalización por Proyecto o Temporal

Ventajas de la departamentalización por proyectos

La departamentalización por proyectos es, en el fondo, una **departamentalización temporal** por producto, cuando éste asume proporciones enormes, y requiere inversiones y recursos elevados, tecnología específica y periodos prolongados para su planeación y ejecución. Su principal ventaja es la enorme concentración de diferentes recursos en una actividad compleja que exige puntos definidos de iniciación y terminación, con fechas y plazos determinados. Cada proyecto tiene su ciclo de vida específico. Es el tipo de departamentalización orientada hacia los resultados.

Desventajas de la departamentalización por proyectos

En general, cada proyecto es único e inédito, e incluye muchas habilidades y conocimientos dispersos en la empresa, con los cuales puede pasar de una fase a otra dentro del ciclo de vida. Así, cuando termina un proyecto, la empresa puede verse obligada a despedir personal o a paralizar máquinas y equipos si no tiene otro proyecto a la vista. Además de esa posible discontinuidad, la departamentalización por proyectos puede provocar ansiedad y angustia en muchas personas, debido a su inestabilidad en el empleo.

Aplicaciones

El agrupamiento por proyectos es ampliamente utilizado por empresas que se dedican a actividades fuertemente influenciadas por el desarrollo tecnológico. En este caso, se hace referencia a tareas de investigación y desarrollo en empresas del ramo de la electrónica, energía nuclear, astronáutica, aeronáutica, farmacéutica, etc., cuando el proyecto se refiere a un nuevo producto que requiere investigación y desarrollo para ser colocado en un futuro en la línea de producción.

La principal tarea es reunir un equipo de especialistas en diversos campos de actividad. La *administración por proyectos* es una consecuencia de esta estrategia organizacional y está centrada en la adaptación de ciertos segmentos de la empresa a un producto complejo, manufacturado a partir de una enorme concentración de recursos y de especialistas diferentes, para atender las especificaciones predeterminadas, orientadas, casi que exclusivamente, a las exigencias y necesidades de los clientes.

El diseño organizacional por proyectos es particularmente indicado en situaciones en donde la iniciativa es muy grande y técnicamente compleja, acabada en si misma, tal como ocurre en las industrias de construcción (civil, de maquinaria pesada y de productos de gran tamaño) y en actividades de investigación y desarrollo. En términos contingenciales, si la tecnología es autosuficiente e independiente de otras actividades u órganos para su desempeño eficaz, la estructura por proyectos es la más indicada.

Una variante interesante del agrupamiento por proyectos es el llamado "equipo-tarea" o "fuerza-tarea", de dimensiones más reducidas y de duración más limitada que el proyecto. La fuerza-tarea es generalmente un equipo heterogéneo de especialistas en diversas áreas, que son separados de sus funciones habituales, para dedicarse, en conjunto, a una tarea específica y compleja que exige enfoques diferentes.

Por lo común, la fuerza-tarea es una técnica adoptada para resolver problemas generados por la alta tasa de cambio ambiental o tecnológico. Es un esfuerzo en equipo, que se conforma para realizar una tarea específica. La fuerza-tarea tiene dos características básicas fundamentales: es transitoria y de corta duración. Por lo general se utiliza en misiones específicas, en que se determina con claridad qué, por qué, cuándo y cuánto hacer. Logrados los objetivos de las misiones específicas, los miembros deben retomar a sus unidades de origen y a sus actividades habituales, las cuales deben tener el poder de reabsorber a los integrantes. Así, la fuerza-tarea es creada para resolver un problema específico. Está compuesta de personas que representan las funciones administrativas pertinentes para la solución del problema central. Cada miembro tiene igual responsabilidad y poder para abordar el problema desde su especialidad, y se espera de cada uno de ellos que trabajen como una unidad cohesionada e integrada. Resuelto el problema, el equipo puede recibir nuevas atribuciones o, simplemente, ser disuelto. Si el problema es recurrente, el equipo permanece activo. En muchos casos, la fuerza-tarea tiene un coordinador o encargado que recibe total autoridad y responsabilidad por la tarea, incluso para recompensar o penalizar a los miembros del equipo. La fuerza-tarea es una técnica para solucionar y controlar problemas representativos de una era de complejidad.

i) Estructura Mixta

Consiste en la aplicación de varios modelos de departamentalización para obtener el máximo rendimiento de la organización. Un ejemplo de ella se ilustra en la figura 1.14. Cada uno de ellos presenta ciertas ventajas, que generalmente se reducen ante las dificultades en la coordinación de los diferentes departamentos. Se pueden emplear dos más criterios para agrupar las actividades en el mismo nivel de la organización, pues el objetivo de la departamentalización no es trazar una estructura rígida y equilibrada, en términos de niveles, caracterizada por consistencia y criterios paralelos, sino agrupar las actividades para que contribuyan al logro de los objetivos de la empresa. Si esto puede conseguirse a través de una variedad de criterios, no hay razón para que un administrador no aproveche las alternativas que se le ofrecen.

La departamentalización mixta es, por tanto, una aplicación del principio de la división del trabajo. Dadas las limitaciones de la amplitud del control administrativo, se crean departamentos que permitan estructurar, con mejor eficiencia, las actividades de la empresa. Por pequeña que ésta sea, al punto de no exigir la departamentalización, aún así, el principio de especialización organizacional funcionará como un medio para la consecución de los objetivos de la empresa.

Existen cuatro principios que, aunque no sean absolutos, y a pesar de ser conflictivos entre sí algunas veces, permiten al administrador resolver el problema de la departamentalización.

Principio de mayor utilización: el departamento que más uso haga de una actividad debe tenerla bajo su jurisdicción:

Principio de mayor interés: el departamento que más interés tenga por una actividad debe supervisarla, por que se vuelve conocedor de ella. Este principio puede crear discusiones con relación a los aspectos de competencia o incompatibilidad, con el principio de mayor utilización.

Principio de separación de control: las actividades de control deben ser autónomas, independientes, y separadas de las actividades que están siendo controladas.

Principio de la supresión de la competencia: debe eliminarse la competencia entre departamentos, agrupando actividades diversas en un solo departamento, aunque en ciertos casos la rivalidad interdepartamental es saludable cuando crea una competencia natural y leal.

1.7.6.- Autoridad y Poder

AUTORIDAD

a) Definición.

A cada tipo de sociedad corresponde, un tipo de autoridad. "Autoridad significa la probabilidad de que una orden específica sea obedecida". La autoridad representa el poder institucionalizado y oficializado. Poder implica potencial para ejercer influencia sobre otras personas. Poder significa la probabilidad de imponer la propia voluntad dentro de una relación social, aún en contra de cualquier forma de resistencia y cualquiera que sea el fundamento de esa probabilidad. Por tanto el poder es la posibilidad de imposición arbitraria por parte de una persona sobre la conducta de otras.

b) Principios.

Principio de Autoridad: debe haber una línea de autoridad claramente definida, conocida y reconocida por todos, desde la cima de la organización hasta cada individuo de la base.

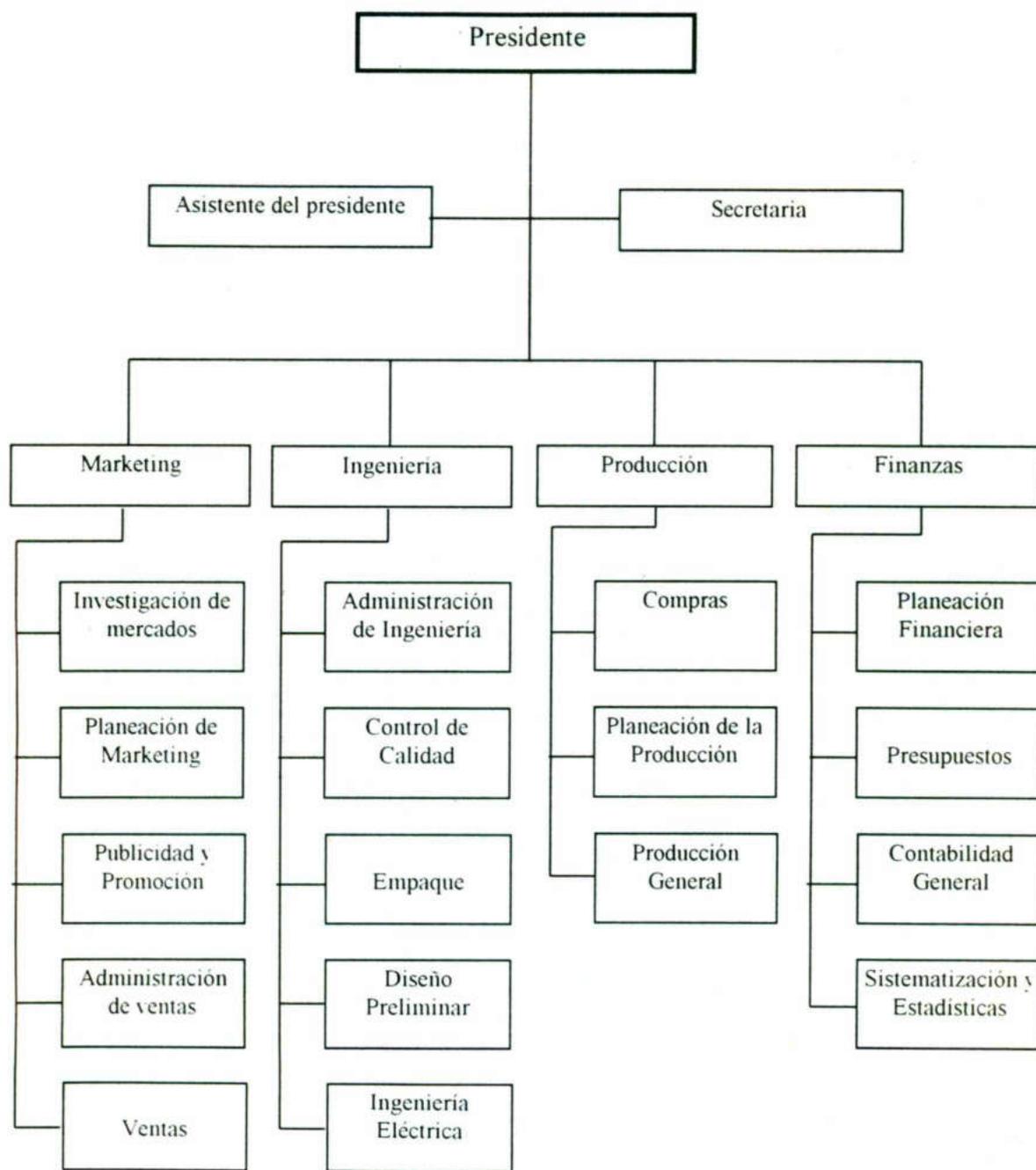


Figura 1.14 muestra una Estructura Mixta

c) Tramo de Administración (Control)

La autoridad proporciona poder: tener autoridad es tener poder. Lo recíproco, sin embargo, no siempre es verdadero, pues tener poder no siempre significa tener autoridad. La autoridad y el poder provenientes de ella, depende de la legitimidad, que es la capacidad de justificar su ejercicio. La legitimidad es el motivo que explica por qué determinado número de personas obedece las órdenes de alguien, confiriéndole poder. Esa aceptación, esa justificación del poder se llama legitimidad.

La autoridad es legítima cuando es aceptada, si la autoridad proporciona poder, el poder conduce a la dominación. La dominación significa que la voluntad manifiesta del dominador influencia la conducta de otros, de tal manera que el contenido de la orden, por sí misma, se transforma en norma de conducta para los subordinados. La dominación es una relación de poder en el cual el dominador (la persona que impone su arbitrio sobre otras) cree tener derecho a ejercer poder y el dominado considera que su obligación es obedecer sus ordenes.

Las creencias que legitiman el ejercicio del poder existen tanto en la mente del líder como en las de los subordinados, determinando la relativa estabilidad de la dominación, al tiempo que reflejan las diferencias básicas entre los diversos sistemas de dominación.

d) Niveles Jerárquicos. Unidades, puestos, plazas

La Burocracia es una organización que establece los cargos según el principio de jerarquía. Cada cargo inferior debe estar bajo el control y supervisión de uno superior. Ningún cargo queda sin control o supervisión. De ahí, la necesidad de la jerarquía de la autoridad para fijar las jefaturas en los diversos niveles de autoridad, los cuales proporcionan la estructura jerárquica de la organización.

La jerarquía es orden y subordinación; los niveles de autoridad corresponden a las diversas categorías de participantes, funcionarios, clases, etc. Todos los cargos están dispuestos en niveles jerárquicos que encierran determinados privilegios y obligaciones, estrechamente definidos mediante normas limitadas y específicas.

La autoridad, el poder de control resultante de una posición reconocida, es inherente al cargo y no al individuo específico que lo desempeña de modo oficial. La distribución de la autoridad dentro del sistema sirve para reducir al mínimo los roces, mediante el contacto oficial, el cual es bastante restrictivo, según los procedimientos previamente definidos por las normas de la organización. De este modo, el subordinado está protegido de la acción arbitraria de sus superior, ya que las acciones de ambos tiene lugar dentro de un conjunto mutuamente reconocido de normas.

e) Autoridad de línea

La autoridad formal, o sea la autoridad legítima asociada a la posición organizacional, proviene del hecho de que los subordinados aceptan que es conveniente y deseable seguir las órdenes de los superiores en la jerarquía organizacional. Otra acepción de la palabra autoridad sirve para distinguir entre lo que frecuentemente se llama autoridad de línea y autoridad Staff.

Toda la organización existe con el propósito de conseguir determinadas metas. Los gerentes de línea pueden definirse como aquellos que tiene la responsabilidad directa de alcanzar esas metas. La autoridad de línea está representada por la cadena estándar de mando, comenzando con el consejo de administración y alargándose hacia abajo por los diversos niveles en la jerarquía hasta el punto donde se llevan a cabo las actividades básicas de la organización.

Dado que las actividades del personal de línea se identifican a partir de las metas de la compañía, las actividades clasificadas como de línea diferirán con cada organización. Por ejemplo, una compañía manufacturera puede limitar sus funciones de línea a producción y ventas; en cambio, una tienda de departamentos, donde la compra es un elemento fundamental, incluirá el departamento de compras y también el de ventas en sus actividades de línea.

Cuando una organización es pequeña, todas las posiciones pueden ser funciones de línea; las funciones Staff se agregan a medida que crece y se advierte la utilidad de contratar a especialistas para que ayuden a los miembros de línea en la ejecución de sus tareas primarias.

f) Autoridad Funcional

El papel de los miembros del Staff que consiste en dar asesoría y servicios a los miembros de línea, implica que carece de una autoridad formal e independiente. En realidad, los departamentos Staff, en especial los encargados de las funciones de auditoría, pueden tener autoridad formal sobre los miembros de línea dentro de los límites de sus funciones. El derecho de controlar las actividades de otros departamentos en su relación con responsabilidades específicas del Staff, recibe el nombre de autoridad funcional.

La necesidad de la autoridad funcional es muy real. Surge de la necesidad de cierto grado de uniformidad y de una aplicación libre de los conocimientos especializados en el cumplimiento de muchas actividades organizacionales. Las destrezas requeridas para administrar las relaciones de la autoridad funcional y los problemas a que dan origen se parecen a las que se necesitan en las relaciones de jefe dual en las organizaciones matriciales.

La especialización del obrero debe estar acompañada por la especialización del supervisor y no por una centralización de la autoridad. La supervisión funcional que es justamente la existencia de diversos supervisores, cada cual especializado en determinada área, y con autoridad funcional sobre los mismos subordinados. Esa autoridad funcional es relativa y parcial.

Las ventajas de la administración funcional son evidentes. Especialistas y no maestros que sólo conocen parcialmente los diversos sectores, son los que transmiten a cada obrero conocimiento específico y orientación. Se planea a separación del trabajo mental y físico, teniendo en cuenta las funciones hacer ejecutadas, y no como si éstas estuvieran subordinadas a otras fases de la administración. La administración funcional deja también previstas las decisiones para la máxima utilización del principio de la división del trabajo, reduciendo al mínimo las funciones que cada empleado debe ejecutar. Tiende, por tanto, a producir alta eficiencia funcional en cada uno de los empleados y en el conjunto de éstos.

En realidad, la funcionalización de la supervisión fue una contribución de la administración científica, que se extendió rápidamente a todas las demás áreas de la administración. La supervisión funcional presupone una autoridad relativa, dividida y distribuida por zonas.

g) Asesoría (Staff)

El personal Staff incluye a individuos o grupos de la organización que prestan servicios y asesoran al personal de línea. El concepto de Staff incluye a todos los elementos de la organización que no se clasifican en la categoría de línea.

El Staff ofrece a los gerentes varios tipos de ayuda experta y de asesoría. Puede darles consejos sobre la planeación mediante la investigación, análisis, y desarrollo de opciones. También puede colocar en la realización de las políticas, el monitoreo y control, en asuntos financieros y legales así como en el diseño y operación de los sistemas de procesamiento de datos.

La distinción entre personal de línea y personal Staff se hace a veces con bastante facilidad y exactitud. Pero otras veces no hay claridad: los gerentes de línea parecen estar cumpliendo funciones de Staff, y a su vez los miembros del personal Staff parecen tener algunas responsabilidades del de línea. No obstante el personal Staff dedicará la mayor parte de su tiempo a dar servicio y consejo a los miembros del personal de línea, mientras que los gerentes de línea tenderán a centrar sus esfuerzos en la generación de los productos o servicios de la organización.

Las posiciones Staff difieren de las de línea por sus fuentes de poder. Los gerentes de línea poseen autoridad formal para ordenar a otros lo que deben hacer. También tiene mucho poder de premio y poder coercitivo por sus relaciones jerárquicas con los subordinados.

Los miembros del personal Staff carecen de autoridad formal para dar órdenes en la mayor parte de sus actividades, y se supone que no tiene poder de recompensa ni coercitivo. Por el contrario, dan consejos y orientación y con ello ejercen fundamentalmente el poder de experto.

Pese a esta orientación hacia el poder de experto, el servicio de Staff y las funciones de asesoría tienen un alto grado de poder potencial de recompensa y ejercer coerción, ya que puede proporcionarse e impedirse una ejecución eficaz u oportuna. El personal Staff no debería ejercer este poder potencial, pero algunas veces lo hace.

PODER

El poder no proviene simplemente del nivel que la persona ocupa dentro de la jerarquía organizacional. John French y Bertram Ráven distinguen cinco fuentes o bases del poder. Cada una de ellas puede presentarse en todos los niveles.

El poder para recompensar se basa en el hecho de que una persona (el influenciador) tenga la capacidad de recompensar a otra (el influenciado) por cumplir órdenes u otras disposiciones. Un ejemplo de él es el poder de un supervisor para asignar tareas a los subordinados. Cuanto mayor sea el atractivo de una tarea en particular a los ojos de quienes reciben la influencia, más grande será el poder de quien la ejerce. No obstante, el empleo óptimo de los premios consiste en reforzar las acciones deseables de los subordinados y no como una especie de soborno para que realicen su trabajo.

El Poder coercitivo, basado en la capacidad del influenciador para castigar al influenciado por no cumplir con las órdenes, es el aspecto negativo del poder para recompensar. Los castigos pueden incluir desde la pérdida de un privilegio menor hasta la pérdida del trabajo. El poder coercitivo suele utilizarse para mantener un nivel mínimo de desempeño u obediencia entre los subordinados.

El poder legítimo, que corresponde a nuestro término autoridad, existe cuando un subordinado o influenciado reconoce que el influenciador tiene un derecho o la legitimidad de ejercer influencia (dentro de ciertos límites). También implica que el subordinado tiene la obligación de aceptar ese poder. El derecho de un gerente a establecer programas razonables de trabajo constituye un ejemplo de poder legítimo descendente. El guardia de una fábrica puede tener la autoridad ascendente de exigir incluso al presidente de la compañía que presente su tarjeta de identificación antes de permitirle entrar en las instalaciones.

El poder de experto se basa en la idea o creencia de que el influenciador posee alguna pericia relevante o conocimiento especial de que carece el subordinado. Cuando hacemos lo que nos dice el médico, estamos reconociendo su poder de experto. Ese poder suele aplicarse a un área específica o limitada. Aunque aceptemos la recomendación de publicidad que dan los especialistas de mercadotecnia de la compañía, seguramente prescindiremos de sus recomendaciones en lo tocante a la manera de reducir los costos de producción.

El poder de referencia, que puede poseer una persona o grupo, se basa en el deseo del influenciado de identificarse con el que ejerce la influencia o bien de imitarlo. Así, los gerentes concienzudos y simpáticos poseerán este poder, si los subordinados se sienten motivados a emular sus hábitos de trabajo. El poder de referencia también funciona en el nivel de compañeros de trabajo: los colegas carismáticos conquistan nuestro apoyo en las reuniones de departamento. La fuerza del poder de referencia guarda relación directa con factores como el grado de prestigio y admiración que el influenciado atribuye al influenciador.

Las anteriores son únicamente fuentes potenciales de poder. Hay otras formas en que una persona puede influir en otra. La posesión de una o varias fuentes no garantiza la capacidad de influir de manera específica en determinados individuos. Por ejemplo, quizá gocemos de su respeto y admiración como expertos en nuestro campo, pero aun así tal vez seamos incapaces de influir en ellos para que sean más creativos en el trabajo o, por lo menos, para que lleguen puntuales al trabajo. Así pues, la función del influenciado en la aceptación o rechazo de la supuesta influencia sigue siendo el factor decisivo.

En condiciones normales, las cinco bases del poder son potencialmente esenciales en un puesto de gerente. Un grado específico de poder legítimo acompaña siempre el trabajo de un gerente y reviste importancia particular cuando configura las relaciones jerárquicas dentro de las cuales ocurren las otras formas de influencia y poder. Se supone que los subordinados aceptarán la autoridad formal del gerente y que, en general, lo obedecerán dentro de límites razonables. Los gerentes suelen tener el poder de premiar a los subordinados con dinero, privilegios o promociones y de castigarlos negándoles o quitándoles esos premios. Por lo demás, se supone que los gerentes poseen cierto grado de pericia, por lo menos mientras no se pruebe lo contrario.

Dado que el poder de referencia, depende tan evidentemente del estilo del individuo y de su personalidad, hay muy pocas probabilidades de que forme parte de la posición del gerente. Sin embargo, en las organizaciones se encuentran muchos ejemplos de ello, entre los cuales se cuenta la tendencia de los subordinados a imitar a los ejecutivos de éxito.

Poder en los organizaciones

Es difícil que los estadounidenses consideren objetivamente el concepto de poder. Una desconfianza ante el exceso del poder se refleja en la Constitución de Estados Unidos, que establece las facultades del gobierno federal pero que al mismo tiempo le fija límites también, dejando una autoridad muy amplia a los estados. El sistema, tan específico de comprobaciones y equilibrios de la Constitución tenía por objeto proporcionar a las tres ramas del gobierno (legislativa, ejecutiva y judicial) los medios de evitar que las otras acumulasen un poder excesivo. Además, la declaración de derechos y las enmiendas posteriores fueron promulgadas para proteger los derechos de los individuos.

La mayor parte de los estadounidenses tiene, pues, sentimientos ambivalentes frente al poder. Quizá lo deseen pero se muestran renuentes a admitir esto abiertamente. Admiran y a la vez les molesta el poder que tienen los demás. Esta ambivalencia posiblemente explique por qué los autores de temas administrativos lo han descuidado en el pasado, pese a que el ejercicio del poder es una parte obvia del trabajo de los gerentes.

En años recientes, los procesos políticos y de poder en las organizaciones se han convertido en preocupaciones muy importantes de los autores. Tanto nuestra comprensión realista de la función de dichos factores como nuestro conocimiento de cómo pueden utilizarse de modo constructivo han aumentado con rapidez. Por ejemplo, David McClelland ha descrito dos facetas del poder, un aspecto negativo y otro positivo.

El aspecto negativo suele expresarse en términos del binomio dominio-sumisión: si yo gano, tú pierdes. Tener poder implica poseer poder sobre otros, quienes se encuentran entonces en una situación peor. El liderazgo que se basa en el aspecto negativo considera a la gente como simples piezas de ajedrez que deben usarse o sacrificarse según lo requieran las circunstancias. Eso resulta contraproducente, ya que si sienten que se les maneja a voluntad, las personas tienden a resistir el liderazgo o adoptar una actitud pasiva. En cualquiera de los dos casos, el valor que ellos representan para el gerente se ve seriamente limitado.

El aspecto positivo del poder se caracteriza de manera óptima por el interés referente a las metas del grupo, esto es, por ayudar a formularlas y alcanzarlas. Esta cualidad requiere que se ejerza influencia en favor de los demás y no sobre ellos. Los gerentes que ejercen positivamente su poder estimulan a los integrantes del grupo a adquirir la fuerza y competencia que necesitan para triunfar como personas y como miembros de la organización.

McClelland y David H. Burnhám señalan que los buenos gerentes tienen mayor necesidad de influir en otros en beneficio de la organización que en beneficio de sí mismos. Los gerentes que se sirven de su poder con autocontrol obtendrán mejores resultados que los que lo usan para satisfacer la necesidad de dominar a los demás o los que no lo utilizan debido a la necesidad de ser simpáticos. Cuando un gerente constantemente suaviza las reglas y cambia los procedimientos para no molestar a los subordinados, ellos no pensarán que es flexible sino débil e indeciso. McClelland llegó a la conclusión de que los buenos gerentes ejercen el poder con restricción en favor de otros. Tales directivos estimularán el espíritu de equipo, apoyarán a los subalternos y premiarán sus logros, con lo cual mejorarán la moral.

Características de los gerentes que usan bien el poder. Pero ¿qué es lo que hacen los gerentes con su poder? ¿Qué técnicas y estilos específicos son los más eficaces? John Kotter elaboró una lista de características que son comunes a los gerentes que saben utilizar bien su poder.

1. Los buenos gerentes son sensibles a la fuente de su poder y procuran que sus acciones correspondan a las expectativas de los demás. Por ejemplo, los especialistas provistos del poder de experto en un campo, podrían perder credibilidad si trataran de influir en las acciones de otra área.
2. Los gerentes eficaces entienden, por lo menos intuitivamente, las cinco bases del poder y reconocen a cuáles deben recurrir en situaciones diferentes y con distintas personas. Conocen los costos, riesgos y ventajas que ofrece el uso de cada tipo de poder.
3. Los buenos gerentes reconocen que todas las bases del poder tienen mérito en ciertas circunstancias. Tratan de obtener sus destrezas y credibilidad, de modo que puedan aplicar cualquier método que se necesite. Así pues, establecen alianzas útiles con otros en la organización, adquieren pericia y, en general, muestran confianza en todo momento.

4. Los gerentes exitosos tienen metas profesionales que les permiten adquirir y utilizar el poder. Buscan trabajos que desarrollen las destrezas, las cuales a su vez harán que otros estén subordinados a ellos., También buscan trabajos que exijan un tipo de poder con cuyo uso se sientan cómodos.
5. Los gerentes eficaces atenúan el poder con su madurez y autocontrol. Evitan las expresiones impulsivas y egocéntricas de su poder, rechazando las tácticas que son innecesariamente duras para quienes los rodean.
6. Los gerentes de éxito saben que el poder es necesario para realizar las cosas. Se sienten cómodos con el uso del poder y aceptan el hecho de que deben ser capaces de influir en el comportamiento ajeno para alcanzar las metas.

Los gerentes de éxito reconocen exactamente las tácticas que son eficaces en determinadas situaciones y las que seguramente resultarán contraproducentes.

Poder en niveles inferiores. El análisis de Kotter se concentra en el uso del poder por los gerentes; pero, según vimos al hablar de la perspectiva de aceptación propuesta por Barnard, el poder no sólo pertenece a los gerentes. David Mechanic señala que los miembros de nivel más bajo a menudo tienen un gran poder informal. Ese poder puede basarse en su información o conocimiento sobre la organización, las destrezas que poseen y los recursos que controlan y que pueden proporcionar a otros. Por ejemplo, los nuevos médicos recurren a las enfermeras para que les enseñen las reglas del hospital y esa dependencia les dará a ellas el poder de influir en las acciones de los médicos. De manera análoga, los empleados de bajo nivel provistos de control sobre equipo especial (digamos la copiadora) a menudo tendrá el poder para impedir o mejorar el flujo de trabajo de un gerente. Además, la regulación del comportamiento de los compañeros en grupos muy cohesivos de subordinados reducirá el poder que los gerentes pueden ejercer al vigilar a los individuos dentro del grupo.

En efecto, el poder es un hecho importante de la vida organizacional; no podemos ignorarlo. Los gerentes no sólo deben aceptar y entender el poder como parte integral de su trabajo sino que es preciso que aprendan a usarlo, sin abusar de él, para alcanzar sus metas y las de la organización.

1.7.7.- Los Comités y los grupos de trabajo.

El grupo puede definirse como dos o más personas que interactúan entre sí, que se influyen mutuamente y que tienen una meta común. En las organizaciones existen tres tipos de grupos: **1) grupos de mando**, constituidos por gerentes y sus subordinados; **2) comités y grupos especiales de trabajo**, que se forman para realizar actividades específicas de la organización; y **3) grupos informales**, que nacen en las organizaciones sin importar si los gerentes los desean y estimulan o si no lo hacen. Los dos primeros tipos son grupos formales. Los gerentes seleccionan a sus miembros y los dirigen con objeto de conseguir objetivos específicos.

Los gerentes deberían saber que existen otros tipos de grupos. Por ejemplo, los *grupos de referencia* se componen de personas con quienes determinadas personas se identifican y se comparan. El grupo de referencia de un gerente podrían ser los otros gerentes de su nivel dentro de la organización e incluso dentro de la industria. Si el gerente desea ardientemente un ascenso, su grupo de referencia seguramente serán los gerentes de nivel superior. En su vida privada, los otros grupos de referencia podrían ser los miembros de su club o de su comunidad.

Tales grupos influyen en las actitudes y comportamiento del sujeto, pues la gente tiende a moderarse según los miembros que integran su grupo de referencia. Así pues, dicho grupo puede ser un importante factor de la vida organizacional, puesto que los empleados con frecuencia adoptan las normas y expectativas del desempeño de sus grupos de referencia.

Grupos Formales

Los grupos formales son creados deliberadamente por los gerentes y tienen la responsabilidad de ejecutar determinadas tareas para ayudar a la organización a conseguir sus metas.

El tipo más prevalente de grupo formal en la organización es **el grupo de mando**, el cual incluye al gerente y a sus subordinados. La estructura formal de las organizaciones consta de una serie de grupos de mando constituidos por ellos y sus subordinados, y simultáneamente pertenecen a grupos de mando compuestos de sus colegas y de ejecutivos de nivel superior.

Los grupos formales permanentes comprenden grupos de mando y comités permanentes. (El comité de planeación es un ejemplo común de este tipo de grupo). Los grupos formales temporales son, por ejemplo, los grupos especiales de trabajo y los grupos de proyectos que se crean para que se ocupen de problemas particulares y que se desintegran una vez logrado su cometido.

Comités

Uno de los recursos más comunes y controvertidos de la organización es el comité. Ya se llama "junta", "comisión", "grupo de trabajo" o "equipo", su naturaleza esencial es la misma, por que el comité es un grupo de personas a quienes, como grupo se le compromete a algún asunto. La característica de acción en grupo es lo que distingue al comité de los otros recursos de la organización.

La Naturaleza de los Comités.

Debido a la diversidad de autoridad que se asigna a los comités, se ha creado mucha confusión acerca de su naturaleza.

Algunos comités asumen funciones administrativas y otros no. Algunos toman decisiones, otros solamente deliberan sin autoridad para decidir. Algunos tiene autoridad para hacer recomendaciones al gerente, quien puede o no aceptarlas, mientras que otros se han creado simplemente para recibir información sin tener que hacer recomendaciones o tomar decisiones.

Según la autoridad que se le haya concedido, un comité puede ser de línea o de staff. Si su autoridad implica tomar decisiones que afecten a subordinados, que a su vez son responsables ante el comité, se trata entonces de un ejecutivo plural y un comité de línea, si su relación de autoridad con respecto al supervisor es de consulta, entonces es un comité staff.

Los comités también pueden ser formales e informales. Si se ha creado como parte de la estructura de la organización, con deberes y autoridad específicamente delegados, son formales. La mayoría de los comités, sea cual fuere su duración o condición, se clasifican en esta categoría. Pero también pueden ser informales, es decir, organizados sin delegación específica de autoridad y generalmente por alguien deseoso de tener la opinión o la decisión de un grupo sobre un problema particular. De esta manera un gerente puede tener un problema sobre el cual necesita consultar a otros gerentes o especialistas que no pertenezcan a su departamento, en esta ocasión puede convocar una reunión especial al efecto. En realidad esta clase motivación más la necesidad ocasional de reunir un solo recinto toda la autoridad disponible para tratar un problema desacostumbrado, da origen a muchas de las numerosas conferencias de la vida de la organización.

Además, los comités pueden ser relativamente permanentes o temporales. Podría esperarse que los comités formales fueran más permanentes que los informales, pero necesariamente no tiene que ser así. Un comité puede crearse por orden del presidente de una compañía, con aprovisionamiento adecuado en la estructura de la organización, con el único propósito de estudiar la conveniente de construir una nueva fábrica y disolver inmediatamente después de cumplido su objetivo. Y su gerente de fábrica puede establecer un comite informal, que puede continuar indefinidamente, para que lo asesore en la mejora de la calidad o lo ayude a coordinar las fechas de entrega con los compromisos de ventas.

Sin embargo, el ejecutivo que convoca a sus asistentes a su oficina o que conferencia con sus jefes de departamento no esta creando un comité, algunas veces es difícil hacer una distinción clara entre comités y otras reuniones de grupo. La característica esencial del comité es que en un grupo encargado de tratar un problema específico.

El comité tiene amplio uso en todos os tipos de organización. Es el gobierno se encuentra en un gran número de comités permanentes y especiales de cada cuerpo legislativo, en realidad, las legislaturas estatal y nacional son comités, como también lo son los gabinetes de los ejecutivos jefes de los gobiernos federales y estatales. Los comités administran muchos organismos gubernamentales, tales como, tales como la autoridad del Valle de Tennessee, la Comisión de Energía Atómica, la Corporación Federal de Garantías de Depósitos Bancarios y el Banco de Importación y Exportación. Hasta los tribunales hacen amplio uso de este recurso.

En educación, las facultades de las grandes universidades, celosas de su libertad académica y desconfiada de los derechos administrativos, tradicionalmente circunscriben la autoridad de los presidentes y decanos con una multitud de comités. En una gran universidad más de 300 comités permanentes comparten la administración o asesoran en política. Estos comités van desde el senado académico y los comités de presupuestos hasta los comités por comités, comités de coordinación y comités para registro de alumnos, bienestar de la universidad y mantenimiento del orden durante los exámenes.

Igualmente las instituciones religiosas se apoyan fuertemente en los comités por una parte para fomentar la participación activa de los miembros y por otra, para delimitar la autoridad de los líderes. Aunque su autoridad puede variar ampliamente, dependiendo de las tradiciones de la secta, los comités (que van desde la junta de la iglesia hasta el comité encargado de una cena de feligreses) están siempre presentes.

Los comités también prevalecen en los negocios. La junta directiva es un comité, como también lo son sus diferentes grupos constituyentes, tales como el comité ejecutivo, comité de finanzas, el comité de auditoría y el comité de bonificación. En ocasiones se encuentra una empresa administrativa por un comité administrativo en vez de un presidente. Y casi invariablemente detrás del presidente habrá una diversidad de comités de administración o de política, comités de planeación, comités de revisión de sueldos y salarios, comités de quejas, grupos de trabajo para proyectos particulares y muchos otros comités permanentes y especiales. Además, es probable que existan, en cada nivel de la estructura de la organización, uno o más comités.

Razones para su empleo.

No se necesita ir muy lejos para encontrar los motivos tan extendidos del uso de los comités. Aunque algunas veces se considera que el comité tiene origen democrático y que es característico de la sociedad democrática, las razones de su existencia se encuentran mucho más allá del solo deseo de la participación colectiva. Los comités se encuentran hasta en organizaciones autoritarias como en el Ex-Rusia soviética y en la China comunista.

Deliberación y criterio colectivos.

La razón más importante para emplear los comités es tal vez una ventaja de obtener deliberación y criterios colectivos, variación del proverbio que dice "dos cabezas piensan mejor que una". Un grupo de personas puede llegar a tratar un problema dentro de un radio de experiencia más amplio que una sola persona, así como con mayor variedad de opinión, con una indignación más completas de los hechos y un entrenamiento más diversificado de aspectos especializados. En verdad son pocos los problemas importantes de una empresa que recaen únicamente en un sector particular, tal como producción, ingeniería y finanzas o ventas. La mayoría de los problemas, por el contrario, exigen más conocimiento, experiencia y criterio del que pueda poseer una sola persona.

Pero no debe inferirse que el criterio colectivo puede obtenerse solamente mediante el recurso de los comités. El especialista staff que conferencia individualmente con muchas personas expertas en determinado aspecto de un problema puede obtener criterio colectivo sin tener que formar un comité, como lo puede obtener también el ejecutivo que pide a los subordinados claves o a otros especialistas los memorandos que analicen un problema y hagan recomendaciones al respecto.

Por lo general, se puede obtener así más eficientemente un criterio colectivo en lo que se refiere al tiempo, sin las largas deliberaciones de un comité. Un gerente perspicaz puede corrientemente obtener de un conciso memorando escrito, ideas y el razonamiento que los acompaña con más rapidez que de una presentación oral.

Sin embargo una de las ventajas de la liberación y criterio colectivos, que no puede obtenerse sino en una verdadera reunión, es el estímulo que proviene del intercambio oral de las ideas y las técnicas de interrogatorio de la reunión del comité. Siendo que conduce, como en verdad lo hace, a la clarificación de problemas y al desarrollo de nuevas ideas, se considera que este intercambio es altamente instructivo en asuntos de política. Es cierto que algunas veces los resultados que se obtienen mediante criterios de grupo son superiores a aquellos que se logran por criterio individual.

A pesar de la diversidad de conceptos sobre la naturaleza y contenido de los comités, podemos extraer ciertas características genéricas que normalmente pueden ser apacibles a la mayor parte de éstos:

A) El comité no es órgano de la estructura organizacional. Un comité, en especial el informal, no es propiamente un órgano pues:

1. Mientras que un órgano tiene un objetivo específico, propio y particular, el comité tiene un objetivo que, comúnmente, cubre varios órganos. Generalmente el comité se crea para analizar ciertos problemas que sobrepasan los límites o la competencia de uno o más órganos de la empresa.
2. Mientras que cada órgano tiene su propio personal, el comité está conformado por participantes que, en realidad pertenecen a diferentes órganos y a diferentes niveles jerárquicos de la organización y que son cedidos provisionalmente.
3. Mientras que el órgano tiene una posición definida en la estructura organizacional, el comité generalmente presta asesoría a algún órgano y depende de este.
4. Mientras que el órgano funciona ininterrumpidamente durante el periodo de funcionamiento de la empresa, el comité funciona esporádica o intermitentemente durante ciertos días o a determinadas horas.
5. Mientras que un órgano es permanente y definitivo en la organización, la vida del comité es provisional e inestable, ya que dura mientras que alcanza su objetivo o finaliza la tarea para la cual fue creado.

B) Los comités pueden asumir modelos bastantes diferentes: es posible hacer un tipología de los comites, como se planea a continuación.

1. Formales. Cuando forman parte integral de la estructura formal de la organización con deberes y autoridad específicamente delegados. Así, la mayor parte de los comités tienen existencia duradera y posición definida en la estructura de la organización.
2. Informales. Cuando son organizados por una persona que desea realizar algún estudio, plan o división grupal sobre algún problema especial. En este caso, el comité no tiene posición definida, ni posee delegación de autoridad.
3. Temporales. Cuando su existencia está relacionada con el estudio trabajo o tratamiento de algún asunto, siendo su relación relativamente corta.
4. Relativamente Permanente. Cuando su existencia es más prolongada en el tiempo. Normalmente, los comités formales deben ser más permanentes que los informales.

De lo contrario se concluye que el comité no es propiamente un tipo de organización, sino una excelente herramienta de trabajo, de desarrollo de ideas y de recomendaciones sobre decisiones a tomar, y que pueden ser utilizado en cualquier tipo de organización.

C) Los comités se sustentan en los principios básicos siguientes.

1. Deben nacer de una necesidad sentida por los representantes de los diversos departamentos o áreas de la empresa y por todo el personal en ella involucrado, en los casos en que cada departamento o área, tomado aisladamente, es insuficiente para resolver el problema o para estudiar ampliamente el asunto. El comité debe tener asuntos u objetivos apropiados.
2. Deben representar las funciones y el personal interesado, para poder involucrar todas las opciones, puntos de vista y enfoques. En resumen, los comités deben tener miembros adecuados para el asunto que deban estudiar.
3. Su autoridad y sus objetivos deben estar definidas claramente, como también su responsabilidad, para obtener buenos resultados.
4. Deben compensar su costo. Los beneficios que un comité puede traer deben ser comparados con el costo de su constitución, principalmente por que la mayor parte de dichos beneficios son intangibles o han sido concebidos a mediano o largo plazo.
5. El tamaño de los comités debe ser cuidadosamente estudiado. Por un lado, un comité debe ser suficientemente grande para que pueda incluir la cantidad de especialistas exigida por el trabajo y además promover el intercambio de ideas y las deliberaciones, y por otro lado, no debe representar un costo elevado en tiempo y en personal empleados, ni convertirse en un espacio donde no puedan tomarse decisiones debido a la gran cantidad de miembros que a el pertenecen. Algunos autores destacan que el comité debe tener entre cinco o seis miembros, y que más de quince ya no son productivos.
6. El funcionamiento de los comités debe basarse en la cooperación entre sus miembros. Esto es necesario porque sus participantes, por pertenecer a diversos órganos de la empresa y por estar situados en niveles jerárquicos no siempre equivalentes, no reciben autoridad lineal por parte del coordinador o del presidente del comité.
7. Deben tener una agenda bien preparada y graduada, de lo contrario se extenderán indefinidamente en el tiempo y perderán su productividad.

8. Deben ofrecer oportunidad de participación a todos sus miembros.

Ventajas de los Comités

Si se dosifica bien, la utilización de los comités puede dar excelentes resultados, los comités pueden ser empleados ventajosamente en los casos siguientes:

- a) *Toma de decisiones y juicios grupales.* Éste parece ser el motivo más importante para la utilización de comités. Generalmente, un grupo de personas de diferentes especialidades y diferentes áreas de la empresa trae soluciones más atractivas y creativas para un problema, que una sola persona. El comité aporta variedad de enfoques, visión mucho más amplia de problema, intercambio de ideas y de diversidad de opiniones que enriquecen las alternativas de solución.
- b) *Coordinación.* El comité parece ser una de las mejores y más eficientes maneras de lograr coordinación y alcanzar objetivos, principalmente cuando los planes por ejecutarse involucran diferentes áreas, órganos y personas de la empresa, dentro de una situación conjunta.
- c) *Transmisión de información.* El comité se ha evidenciado como un medio eficiente para transmitir información a las partes interesadas, de manera simultánea, con economía de tiempo y con el probable recolección de las diversas sugerencias, principalmente cuando las partes afectadas pertenecen a varias áreas y órganos de la empresa.
- d) *Restricciones a la delegación de autoridad.* Muchas veces la utilización de comités o de la administración múltiple puede ser consecuencia del medio o delegar autoridad en una única persona u órgano. El temor a la delegación de mucha autoridad en un solo individuo puede ser la causa de la organización de muchos comités. Un ejecutivo, celoso de asumir las responsabilidades de una decisión difícil o de confiarla a un único subordinado, puede utilizar el comité para obtener recomendaciones al respecto.
- e) *Consolidación de autoridad.* Algunas veces, pueden surgir ciertos asuntos que elijan el ejercicio de un volumen amplio de autoridad, que ningún administrador de cierto nivel tiene individualmente. Estos asuntos pueden ser resueltos haciendo que los administradores asciendan en la jerarquía de la organización, hasta que alcancen el punto en que haya la autoridad exigida para la decisión. Esto se consigue a través del comité, que al darle flexibilidad necesaria a la organización, evita que la estructura organizacional sea constantemente modificada para atender los cambios de autoridad, necesarios para la realización de ciertas tareas.

Desventajas de los comités.

- a) *Pueden llevar a perder tiempo en la toma de decisiones.* Muchas veces un comité cae en la indecisión, pues el tiempo necesario para deliberar se gasta en otros aspectos y en los puntos de vistas divergentes de los participantes, de allí, la dificultad en llegar a un consenso ante la heterogeneidad de los participantes.
- b) *Costos en tiempo y dinero.* Generalmente un comité cuenta con especialistas de diferentes áreas, cuya opinión exige argumentación, discusión, ponderación y explicación detallada. Con respecto a los salarios de personal involucrado, su costo financiero resulta por lo común elevado si cuenta con especialistas de alto nivel.

- c) *Sustitución del administrador.* En algunos casos por temor a delegar la autoridad centralizada en algunos ejecutivos, la empresa puede recurrir a los comités. No obstante, ante las decisiones que individualmente ciertos ejecutivos pueden tomar, los comités son frágiles y demorados. Pocas son las funciones administrativas susceptibles de ser desarrolladas adecuadamente a través de ellos. El liderazgo es asunto individual. El comité debilita y elimina la iniciativa de mando.
- d) Consumen tiempo útil de numerosos participantes y ocasionan pérdida de tiempo a quien no se interesa en algunos aspectos específicos del asunto en estudio.
- e) *División de la responsabilidad.* Como grupo, el comité tiene autoridad para estudiar, recomendar o decidir sobre algo. Esa autoridad, en principio, se distribuye por todo el grupo, pero en realidad no siempre de manera igual. El peligro del comité es que sus miembros no tienen todos el mismo grado de responsabilidad que tendrían si se hubiese encargado cada uno de ellos de la misma tarea. De ahí que no siempre todos los individuos que componen un comité se sientan igualmente responsables de sus propios actos dentro de este ni mucho menos de ciertas decisiones del mismo.
- f) *Exigen un presidente o coordinador excepcionalmente eficiente,* capaz de vencer la tendencia de algunos participantes a la intransigencia o a conformarse, capaz de vencer lentitud que es característica de cualquier procedimiento democrático de deliberación y más aún, capaz de evitar que el comité se perpetúe y se vuelva inactivo debido a la ausencia de una coordinación adecuada.

Campo de aplicación de los comités.

1. Cuando una conclusión adecuada demanda una información muy variada, como sucede en el caso de la conformación de comités de investigación sobre productos, precios, presupuestos, salarios, etc.
2. Cuando es necesario obtener la opinión de varias personas calificadas, para tomar una decisión importante.
3. Cuando el éxito en el cumplimiento de las decisiones depende de la perfecta comprensión de todos sus aspectos y detalles.
4. Cuando una efectiva coordinación exige que las actividades de algunos departamentos o divisiones estén bien acopladas.

Grupos informales

Los grupos informales surgen cada vez que la gente se reúne e interactúa de manera periódica. Tales grupos se desarrollan dentro de la estructura organizacional formal.

Los miembros de los grupos informales tienden a subordinar algunas de sus necesidades individuales a las del grupo en general. A su vez el grupo los apoya y protege. Los grupos informales pueden favorecer los intereses de la organización; por ejemplo, los juegos de fútbol soccer que se celebran los sábados o domingos fortalecen los vínculos de los jugadores con su empresa. Pero a veces, también se oponen a los objetivos organizacionales, digamos un alto nivel de desempeño, cuando se consideran perjudiciales para el grupo.

Ventajas de los grupos informales. Los grupos informales cumplen cuatro funciones fundamentales:

1. Perpetúan los valores sociales y culturales comunes. Los integrantes de un mismo grupo informal tienden a compartir ciertas normas y valores. En sus interacciones diarias, unas y otros guían el comportamiento y además reciben reforzamiento.
2. Proporcionan satisfacción social, status y seguridad. En una gran corporación, las personas pueden sentir que no son más que trabajadores anónimos para su empleador. Por el contrario, dentro de los grupos informales, esos mismos empleados son amigos personales que comparten enfermedades y diversiones, que comen juntos y, quizá, tienen contactos y relaciones sociales después del trabajo. Los grupos informales satisfacen las necesidades humanas de amistad y apoyo. Reconocen además la individualidad. Ayudan a la gente a confirmar su identidad y definen el status y la autoestima que la acompañan. La seguridad se afianza también gracias a la "fuerza de los miembros" del grupo y lo mismo sucede con las ventajas psicológicas de saber que otros se hallan en igual situación.
3. Ayudan a sus miembros a comunicarse. Para mantenerse informados sobre cuestiones que les afectan, los miembros del grupo informal desarrollan sus propios canales de comunicación junto con los canales formales establecidos por la dirección. En efecto, a menudo se sirven de la red informal para transmitir información "no oficial": por ejemplo, para acabar con rumores acerca de la posible adquisición por otra compañía.
4. Ayudan a resolver problemas. Las inquietudes y problemas de los miembros del grupo pueden ser resueltos por él. Se presta ayuda al empleado enfermo o fatigado, se reúne información de vital importancia para el trabajo o el grupo, se idean juegos para contrarrestar el aburrimiento. Esta función de solución de problemas puede ser de utilidad para la organización, como cuando a los empleados flojos o descuidados sus compañeros les dicen que "se comporten a la altura de las circunstancias" o cuando el grupo ayuda a un individuo cuyos problemas personales están interfiriendo en su trabajo. Por otra parte, esta función puede realizarse en detrimento de la empresa, como cuando los empleados entusiastas de nuevo ingreso son convencidos de que reduzcan sus esfuerzos a los niveles que ha impuesto el grupo.

Posibles desventajas de los grupos informales. Las desventajas que acabamos de señalar tienen sus aspectos negativos también.

1. Conformismo - Los grupos informales generalmente actúan como grupos de referencia, estimulando el conformismo entre sus integrantes. Esto es bueno hasta cierto punto: las normas y valores comunes pueden suavizar las actividades diarias de los miembros de un grupo y hasta liberar sus energías creativas para encontrar nuevas formas de realizar el trabajo. Pero un exceso de conformismo también puede hacer que los miembros no muestren disposición a actuar de modo diferente, creativo o asertivo, por miedo a perder la aprobación de su grupo.

En tal caso, la organización sale perjudicada, pues sus miembros muestran menos iniciativa e innovación.

2. Conflicto.- Proporcionar satisfacción social puede mejorar el ambiente de trabajo, pero también puede oponerse a las necesidades de la dirección. Por ejemplo, muchos piensan que la pausa del café incrementa la productividad. Pero si el grupo informal la alarga unos 13 o 20 minutos más cada mañana, es posible que lo que se gana en satisfacción social sea a expensas de la producción de la compañía.
3. Rumores.- Toda organización debe afrontar el problema de los rumores, o sea el sistema informal de comunicación del grupo, el cual por el mismo medio difunde rumores verdaderos y falsos. Cuando a los empleados no se les mantiene informados sobre asuntos que les conciernen directamente, pueden difundir información falsa que mina la moral y lleva a tomar decisiones erróneas.
4. Resistencia al cambio.- Perpetuar los valores comunes preserva la integridad del grupo y mejora la estabilidad frente a la situación de trabajo. Pero cuando se lleva demasiado lejos, tal estabilidad puede convertirse en una barrera del cambio. Así, los empleados pertenecientes a grupos minoritarios y recién contratados por una organización pueden tener dificultades para ser aceptados por los grupos informales existentes.

1.8.- Responsabilidad

Responsabilidad, autoridad y responsabilidad por resultados. Al hablar del proceso de la organización, toda posición (puesto) en una organización tiene (o debería tener) tareas concretas y la responsabilidad de llevarlas a cabo. Para que la organización use eficientemente sus recursos, la responsabilidad de tareas específicas se asigne al nivel más bajo de la organización donde exista suficiente habilidad e información para ejecutarlas con competencia. Por ejemplo, el presidente de una compañía perdería su tiempo (que puede dedicarse mejor a dirigir el logro de las metas generales de la compañía) si revisara personalmente las tarjetas de asistencia de empleados de nivel más bajo. Los supervisores de nivel inferior pueden efectuar más eficientemente este control.

Un corolario de esta regla es que, para que los miembros de una organización realicen eficazmente las tareas asignadas, se les debe delegar suficiente autoridad para que lo hagan. Por ejemplo, los gerentes de ventas serán responsables de cierto nivel de desempeño en este departamento. Pero si carecieran de la autoridad formal para asignar territorios, premiar a los mejores vendedores y despedir a los incompetentes, no estarían en condiciones de cumplir con sus obligaciones. Así pues, mediante la delegación de autoridad, a los miembros de la organización se les confiere el poder que necesitan para llevar a cabo las responsabilidades que les han sido asignadas.

Una parte esencial de la delegación de responsabilidad y autoridad es la responsabilidad por resultados. Al aceptar la responsabilidad y autoridad, los miembros de una organización también aceptan el crédito o la culpa por la forma en que llevan a cabo la misión. Para los gerentes, el concepto de responsabilidad por resultados tiene una dimensión más, no sólo son responsables por su propio desempeño, sino que también lo son por el desempeño de sus subordinados. En efecto, la responsabilidad por las acciones de los subalternos es una de las características distintivas de un puesto gerencial.

Cuando la autoridad se delega debemos asignar responsabilidad. Esto es cuando a uno se le dan derechos, también se le deben asignar una obligación correspondiente a ser ejecutada. Asignar autoridad sin responsabilidad crea oportunidades para el abuso y por supuesto, nadie puede ser responsable sobre lo que no tiene autoridad.

Los primeros escritores de la administración reconocieron la importancia de igualar la autoridad y responsabilidad. Además establecieron que la responsabilidad no podría ser nunca delegada. Apoyaban esto señalando que el delegante era responsable de las acciones de sus delegados. Si el jefe de un departamento legal delega el llenado de una disposición de la corte a un joven abogado en el departamento y éste olvida llenar la disposición o lo hace de manera incorrecta, el jefe de departamento seguirá siendo considerado el responsable.

Se puede pensar: ¿Como es posible tener autoridad y responsabilidades iguales si se pueden delegar autoridad y responsabilidad? La respuesta es que conocemos dos formas de responsabilidad: responsabilidad operativa y responsabilidad última: los administradores delegan la responsabilidad operativa, la cual a su vez puede ser delegada. Pero existe un aspecto de la responsabilidad (su componente último) que debe retenerse. Un gerente es, en última instancia, el responsable de las acciones de los subordinados en los que ha delegado la responsabilidad operativa igual que la autoridad delegada; sin embargo, la responsabilidad última no puede ser delegada nunca.

1.9.- La Coordinación.

La Coordinación es el proceso de integrar los objetivos y las actividades de unidades interdependientes, departamentos o áreas funcionales, de una organización, a fin de conseguir eficientemente las metas y objetivos organizacionales. Sin la Coordinación los individuos y los departamentos perderían de vista sus funciones en el seno de la organización. Empezarían a buscar sus intereses especiales, a menudo a costo de las metas más generales de la organización. Los altos directivos dividen el trabajo en funciones especializadas o en departamentos para mejorar la productividad y la eficiencia de sus organizaciones, y al hacerlo, crean la necesidad de coordinar estas actividades divididas del trabajo.

Necesidad de la Coordinación.

Las actividades de las unidades organizacionales difieren en cuanto a la necesidad de su integración con las actividades de otras unidades. La necesidad de coordinación depende de la naturaleza y exigencias de la comunicación de las tareas realizadas, así como del grado de interdependencia de las unidades de la ejecución. Cuando dichas tareas requieren flujo de información entre las unidades o se benefician con él, lo que más conviene es un alto grado de coordinación. Pero cuando no hay esa exigencia ni beneficio, el trabajo se llevaría a cabo mejor si se dedicara menos tiempo a la interacción con miembros de otras unidades.

Un alto grado de coordinación tiende a ser útil para un trabajo no rutinario ni impredecible, para que en el cual los factores ambientales están cambiando constantemente y para aquel en el cual es alta la interdependencia de tareas, por ejemplo, si una unidad no puede funcionar sin recibir de otra unidad información o un componente del producto, también se necesita un alto grado de coordinación en las organizaciones que fijan altos objetivos de desempeño.

De acuerdo con James D. Thompson, hay tres variedades de interdependencia entre las unidades organizacionales:

La Interdependencia Común

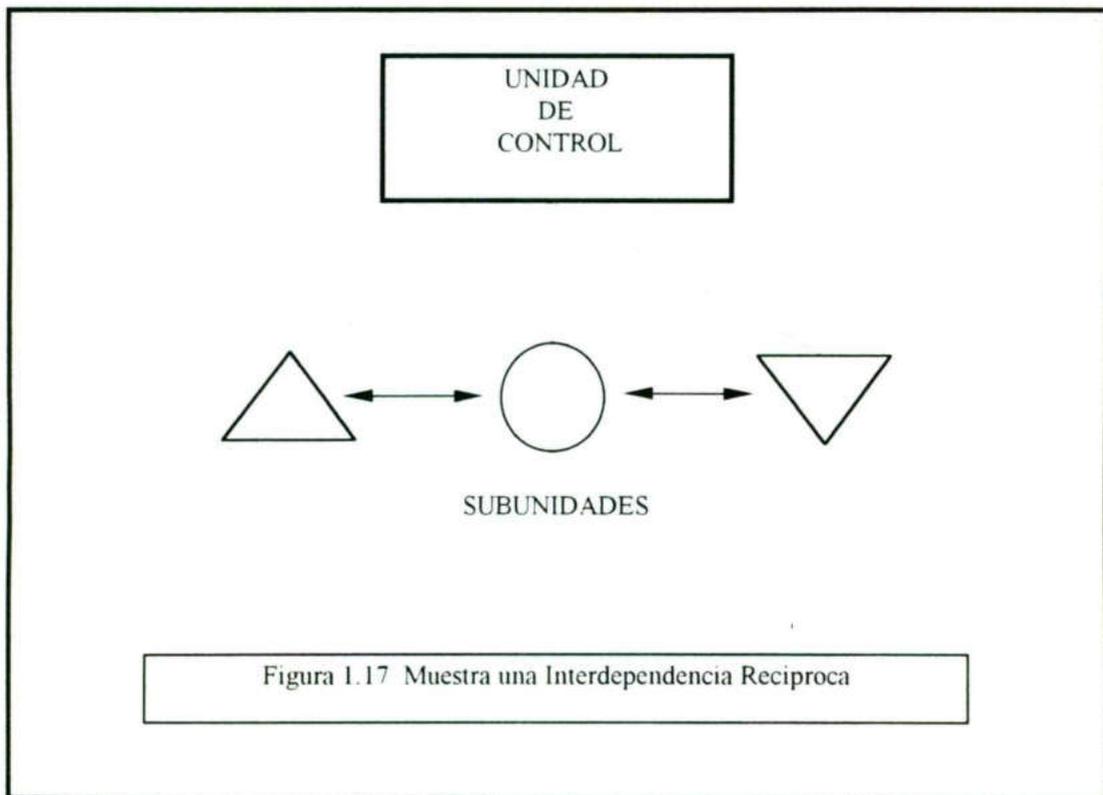
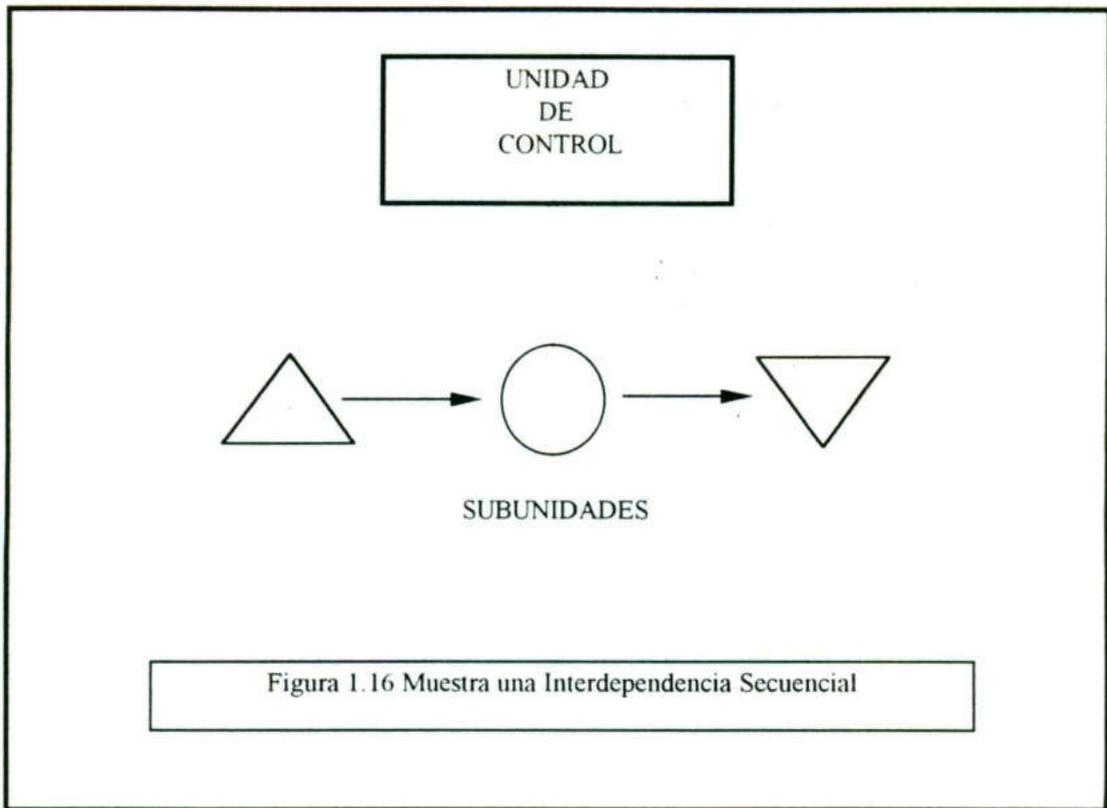
Existe cuando las unidades organizacionales no requieren el desempeño adecuado de cada unidad para sobrevivir. Cada parte hace una aportación individual al todo y recibe apoyo de éste, por ejemplo, las siete ramas nacionales de un bufete jurídico de Nueva York pueden tener poca comunicación entre sí. La sucursal de Palm Beach funcionará con absoluta independencia de las sucursales de Sattle y Houston. Y no obstante, el buen desempeño de todas ellas es imprescindible para la supervivencia general, tal como nos muestra la Figura 1.15.

La Interdependencia Secuencial.

Una unidad organizacional ha de actuar antes de la siguiente, por ejemplo, las plantas de fertilizantes de una empresa pueden utilizarse para cultivar césped en una ciudad; el distribuidor de otra localidad no tendrá nada que vender mientras no crezca el césped. La Figura 1.16 muestra una representación de la interdependencia secuencial.

La interdependencia Recíproca.

Implica relaciones mutuas entre las unidades. Pongamos el caso de una compañía camionera que tiene unidades situadas fuera de las principales ciudades. Para el transporte a grandes distancias, una unidad llena un camión y lo conduce a otra unidad, donde se descarga el camión y se dispone el transporte local de los contenidos. Cada unidad produce camiones cargados que envían a su destino; y a su vez cada unidad necesita un suministro constante de camiones vacíos, y su suministro se asegura con la llegada de camiones de otras unidades que deben ser vaciados. La Figura 1.17 muestra un esquema de la interdependencia recíproca.



Los investigadores identificaron asimismo cuatro tipos de diferencias en las actitudes y estilos de trabajo que tienden a presentarse entre los individuos y departamentos de las organizaciones. Dichas diferencias, a las que ellos llaman Diferenciación, complican la tarea de coordinar eficazmente las actividades de una organización.

1. *Diferencias de orientación hacia metas particulares.* Los miembros de diferentes departamentos adquieren sus propias ideas sobre cómo conseguir mejor los intereses de la organización. Para los vendedores, la variedad de productos pueden tener prioridad sobre su calidad. Quizá los contadores consideren el control de costos como lo más importante para el éxito de la organización, mientras que los gerentes de mercadotecnia piensan que el diseño del producto es lo más esencial.
2. *Diferencias en la orientación temporal.* A algunos miembros de una organización, entre ellos los gerentes de producción, les preocuparán más los problemas que han de ser resueltos de inmediato. Otros como los integrantes de un equipo de investigación y desarrollo, estarán preocupados por problemas que tardaran años en resolver.
3. *Diferencias en la orientación interpersonal.* En algunas actividades organizacionales, la producción, por ejemplo, puede haber modos de comunicación relativamente abruptos. Posiblemente las decisiones se toman en forma rápida y sin mucha reflexión, con el propósito de no sufrir demoras. En otras actividades, digamos en la investigación y desarrollo, el estilo de comunicación será mucho más lento y tranquilo. A todos se les alienta para que discutan sus ideas con otros.
4. *Diferencias de formalidad de estructura.* Cada tipo de unidad en la organización puede tener diferentes métodos y normas para evaluar el proceso hacia los objetivos y premiar a los empleados, por ejemplo, en el departamento de producción las normas estarán definidas de modo muy explícito en cuanto al costo, la calidad y el programa, pudiendo haber un sistema de control para una medición precisa de estos criterios. Sin embargo en el departamento de personal, las normas del desempeño pueden estar definidas en forma muy general, por ejemplo, elevar la calidad del personal de campo, y en consecuencia será menos preciso el sistema de control con que se mide el avance en relación con esas normas.

En lugar del término coordinación, Lawrence y Lorsch usan integración para designar el grado en que los miembros de varios departamentos trabajan juntos en forma unitaria. Los departamentos deberían cooperar y tener integradas sus tareas cuando sean necesarias, sin reducir con ello las diferencias que contribuyen a la realización de ellas. Tal vez convenga que el departamento de ventas asesore, en lo tocante a los asuntos, a los artistas gráficos que los preparan; pero si los vendedores se consideran auxiliares del departamento de publicidad, se deteriora el funcionamiento de la unidad de ventas y de la publicidad. La división del trabajo y la especialización ayudan a la organización a utilizar sus recursos con la máxima eficiencia, aun cuando aumenten la carga de coordinación de los gerentes.

La diferenciación estimula el conflicto entre los individuos y las unidades organizacionales. Los miembros de la organización exponen sus puntos de vista, los defienden abiertamente y en general se aseguran de que se les escuche. De este modo obligan a los gerentes a considerar las necesidades y conocimientos especiales de cada departamento cuando existen problemas. El conflicto resuelto constructivamente es sano para las operaciones de una organización.

Enfoques para alcanzar una efectiva Coordinación

La comunicación es la clave de una buena coordinación. La coordinación depende directamente de la adquisición, transmisión y procesamiento de información. Cuanto más grande sea la incertidumbre de las tareas por coordinar, mayor será la necesidad de información. Por tal motivo es útil pensar en la coordinación como una tarea consistente esencialmente en procesar información.

Examinaremos tres métodos para conseguir una coordinación eficaz: aplicación de las técnicas básicas de la administración, aumento del potencial de coordinación y reducción de la necesidad de coordinación

Técnicas básicas de administración. Los problemas de las organizaciones con necesidades de coordinación relativamente modestas a menudo pueden resolverse mediante los mecanismos básicos de administración para lograr el control. Véase la Figura 1.18.

- *Jerarquía gerencial.* La cadena de mando de la organización especifica las relaciones existentes entre sus miembros y las utilidades que supervisan, facilitando así el flujo de información y el trabajo entre unidades.
- *Reglas y Procedimientos.* Las reglas y procedimientos de una organización están diseñadas para manejar los acontecimientos ordinarios antes de que se presenten. Si se siguen regularmente, los subordinados pueden entrar en acción rápida e independientemente, con lo cual los gerentes disponen de más tiempo para dedicarse a los hechos nuevos o especiales.
- *Planes y metas.* Los planes y metas logran la coordinación al asegurar que todas las unidades encaucen sus esfuerzos hacia los mismos objetivos generales.

Aumento del potencial de Coordinación. Cuando las unidades de una organización se tornan más interdependientes o amplian su tamaño y función, se necesita más información para que la organización consiga sus objetivos y de ese modo también debe mejorar su potencial de coordinación. Cuando son insuficientes las técnicas básicas de la administración, quizá convenga recurrir a otros mecanismos. El potencial de coordinación puede aumentarse en dos direcciones: vertical y lateralmente. Véase la Figura 1.18.

Sistemas de información vertical. Un sistemas de información vertical es el medio por el cual los datos se transmiten hacia arriba y hacia abajo en los niveles de la organización. La comunicación se da dentro o fuera de la cadena de mando. Los sistemas de información gerencial han sido desarrollados en actividades como mercadotecnia, finanzas, producción y operaciones internacionales para aumentar la información disponible en la planeación, coordinación y control.

Relaciones laterales. Las relaciones laterales atraviesa la cadena de mando y de ese modo permiten intercambiar información y tomar decisiones en el nivel donde realmente se encuentra la que se necesita.

La forma más simple de relación lateral es el contacto directo entre los individuos que deben ocuparse de la misma situación o problema. Ello evita tener que presentar los problemas a un nivel más alto, los gerentes de división, para su resolución.

Los papeles que trascienden las fronteras también facilitan las relaciones laterales. Cuando el número de contactos entre departamentos aumenta demasiado, quizá sea preferible crear papeles explícitos de ese tipo y asignarlos a miembros de la unidad. Los empleados escogidos para cumplir con esos papeles deberán estar bien familiarizados no sólo con sus unidades, sino también con las responsabilidades e intereses de aquellas en las que se trabajan como agentes de enlace, por ejemplo, casi podemos decir que los miembros de los departamentos de ingeniería y mercadotecnia hablan un lenguaje diferente. Quienes cumplen papeles que trascienden las fronteras, deben dominar el lenguaje de la otra unidad, si quieren funcionar bien como un canal de comunicación.

En muchos casos los comités y los grupos especiales de trabajo son un medio eficaz para reunir la pericia de varios miembros de la organización y canalizar sus esfuerzos hacia una meta común. Los comités suelen ser grupos formalmente organizados, con un número establecido de miembros, un presidente y reuniones periódicas. En general son parte duradera o permanente de la estructura de una organización, y se ocupan de problemas y decisiones recurrentes. En cambio, los grupos especiales de trabajo se forman según vaya necesitándose para afrontar problemas especiales.

Las funciones de integración son papeles establecidos cuando un producto, servicio o proyecto que abarca varios departamentos exige la coordinación y atención constante por parte de una sola persona que no se encuentre en el departamento en cuestión. Los integradores actúan como diplomáticos pues hablan los lenguajes de cada departamento o grupo. Pueden mantener la neutralidad cuando los grupos que van a ser integrados muestran intranquilidad y desconfianza y pueden intentar equilibrar las diferencias de poder entre los departamentos.

Se requerirán las funciones de enlace gerencial si la posición integradora si la posición integradora no coordina debidamente una tarea particular. El gerente de enlace tiene autoridad formal sobre todas las unidades que intervienen en un proyecto. Con frecuencia dicha autoridad adopta la forma de control sobre los presupuestos de todas las unidades, para asegurarse de que trabajen juntas en la obtención de las metas generales de la organización.

La organización Matricial tiene características de a función de enlace gerencial y del grupo especial de trabajo. En una estructura Matricial los gerentes de dos áreas supervisan un grupo de empleados que es responsable ante las dos, de manera que sistemáticamente se tienen en cuenta las necesidades de una y otra. A semejanza del grupo especial de trabajo, una estructura Matricial particular puede disolverse cuando el proyecto haya sido terminado.

Reducción de la necesidad de coordinación. Cuando las técnicas básicas de la administración son insuficientes, la coordinación puede mejorar con los métodos antes mencionados. Si la necesidad de coordinación es tan grande que incluso éstos no dan resultado, lo mejor es reducir la necesidad de una coordinación estrecha. Galbraith describe dos formas de aminorar esa necesidad: crear recursos adicionales y establecer unidades independientes.

Creación de unidades adicionales. La creación de recursos adicionales da libertad de acción a las unidades para que cumplan con las exigencias mutuas. Suponga que la Mercedes - Benz prevé que venderá 10,000 automóviles en determinada región de Estados Unidos, durante un periodo de tres meses a partir del 1 de enero. El fabricante podría establecer una cuota de producción de 12,000 unidades, en caso de que la demanda sea mayor de lo previsto y un plazo de producción del 1 de octubre del año anterior para tener un margen de seguridad de tres meses, por si surge problemas de producción o transporte.

Establecimiento de unidades independiente. Otra manera de reducir la necesidad de coordinación consiste en establecer unidades que realicen todos los aspectos necesarios de una tarea internamente. Así una compañía que fabrica varios aparatos de cocina podría formar una unidad independiente que diseñe, fabrique y comercialice todos sus procesadores de alimentos, con lo cual no tendría que hacer constantes consultas al personal centralizado de ingeniería, manufactura y mercadotecnia.

Selección de los mecanismos apropiados de Coordinación.

La consideración fundamental al seleccionar el mejor método de coordinación consiste en adecuar la capacidad de coordinación de la organización a su necesidad de coordinación. ¿Cuanta información necesita la organización para ejecutar sus operaciones? ¿Cuanta información es capaz de procesar? Si la necesidad es mayor que la capacidad, la organización deberá hacer una elección: puede aumentar su potencial de coordinación, mejorando la aplicación de las técnicas básicas de la administración, introduciendo o ampliando los sistemas de información vertical y las relaciones laterales o bien ambas cosas, o reducir la necesidad.

Al seleccionar los mecanismos apropiados de coordinación, los gerentes necesitaban admitir que las capacidades de coordinación organizacional están mejorando rápidamente gracias a los sistemas de procesamiento electrónico de información, los cuales son simples, fácilmente disponibles y cada vez más baratos. Incluso para las pequeñas empresas, es práctico y rentable comprar sistemas de información que disminuyan los cuellos de botella en el procesamiento de información y puedan crecer y cambiar con la organización y sus necesidades.

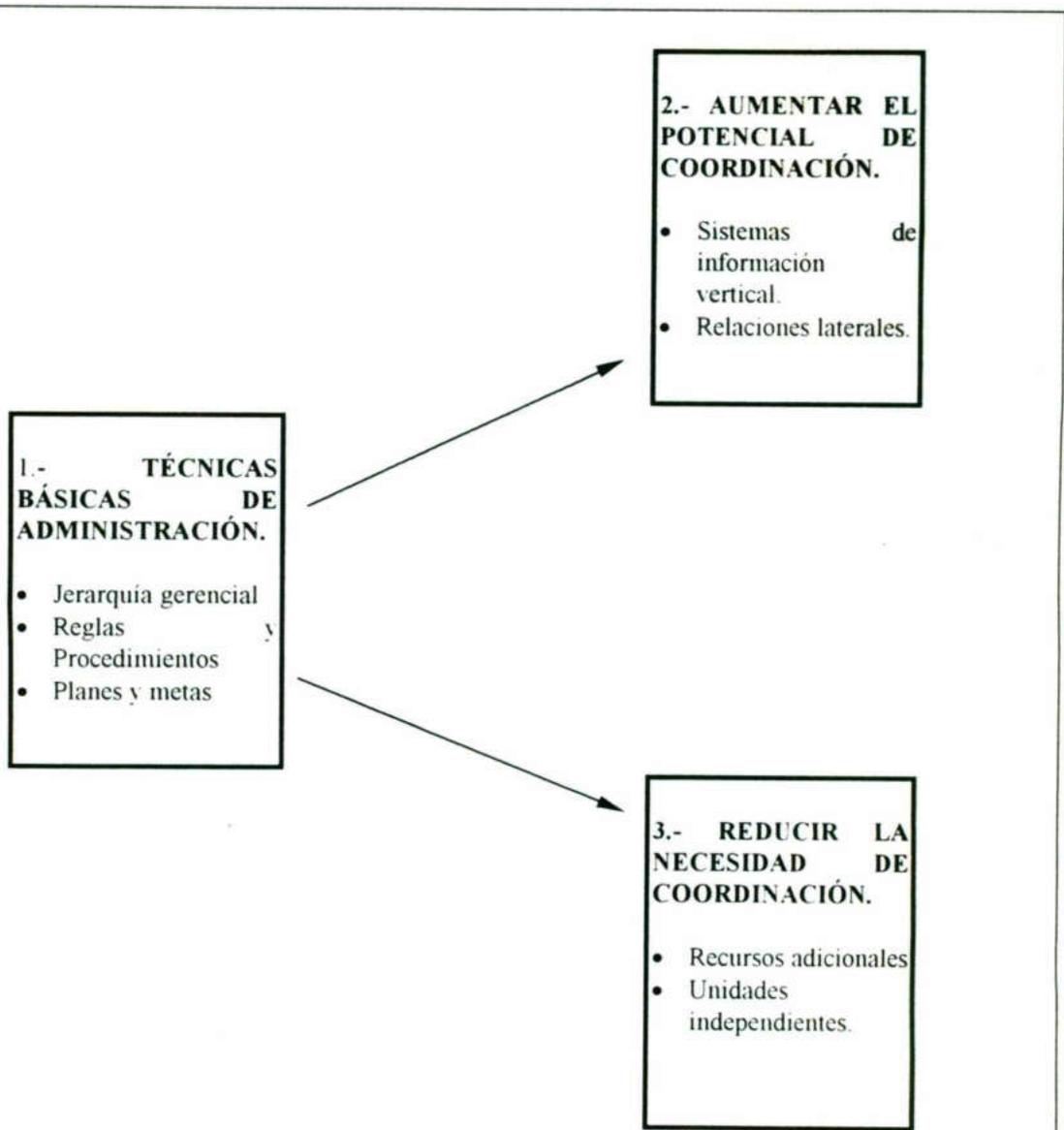


Figura 1.18 Muestra Tres Enfoques De Los Métodos Para Los Gerentes De Una Eficaz Coordinación

1.10.- Descentralización, Centralización y Desconcentración.

Descentralización

La delegación de autoridad por el gerente guarda estrecha relación con la descentralización de la autoridad en la empresa. La delegación es el proceso de asignar autoridad de un nivel gerencial al siguiente nivel más bajo. Los conceptos de descentralización y centralización designan el grado en que la autoridad ha sido transmitida a niveles inferiores (descentralización) o ha sido conservada en el nivel más alto de la organización (centralización). Esta terminología proviene de la perspectiva, vigente en muchos países, de la organización considerada como una serie de círculos concéntricos.

El presidente ejecutivo está situado en el centro mismo y una red de autoridad irradia de él. Cuanto mayor sea la autoridad delegada a través de la organización, más descentralizada estará esta. Por ejemplo, la organización se hallará descentralizada en la medida en que los gerentes de nivel inferior puedan gastar sumas importantes en equipos o suministros sin consultar antes con otros de nivel más alto.

A menudo surge gran confusión entre los términos descentralización y divisionalización. Parte de la confusión se debe a la tendencia a calificar de descentralizadas a las firmas divisionalizadas y de centralizadas a las empresas estructuradas funcionalmente. Después de todo, el ejemplo más obvio de un aumento de descentralización es la organización que pasa de una estructura funcional centralizada a una estructura divisional descentralizada. Más aún, muchas de las ventajas de la divisionalización, se aplican asimismo a la descentralización. Sin embargo, esos términos no son sinónimos y no deben considerarse como tales. Cualquier empresa divisionalizada puede ser relativamente centralizada o descentralizada en sus operaciones.

Las ventajas de la descentralización son semejantes a las de la delegación: los gerentes de alta dirección se liberan de parte de su carga de trabajo; mejora la toma de decisiones porque éstas se adoptan más cerca de la escena de la acción; mejoran el adiestramiento, la moral y la iniciativa en niveles más bajos; en los ambientes cambiantes hay mayor flexibilidad y una toma de decisiones más rápida. Las ventajas anteriores son tan notables que resulta tentador considerar "buena" la descentralización y "mala" la centralización.

Pero la descentralización total, sin coordinación ni liderazgo de la alta gerencia, sería sin duda inconveniente. La finalidad misma de la organización (la integración eficiente de las subunidades para bien de todos) no se consigue sin algún control centralizado. Por tal razón, la cuestión que deben resolver los gerentes no es si debe descentralizarse la empresa, sino en qué medida hay que hacerlo.

El grado adecuado de descentralización de una organización variará según el momento y las circunstancias y también dependerá de sus distintas unidades. Así, los departamentos de producción y ventas han alcanzado un alto grado de descentralización en muchas compañías, mientras que los departamentos financieros han tendido a permanecer bastante centralizados.

Factores que Influyen en la descentralización

La descentralización tiene valor sólo en la medida en que ayuda a la organización a conseguir sus objetivos eficientemente. Al determinar el grado de descentralización apropiado para una empresa, se suelen tener presentes los siguientes factores:

1. Factores del ambiente externo de la empresa; por ejemplo, características, del mercado, presiones competitivas y disponibilidad de materiales.
2. Tamaño y tasa de crecimiento de la empresa.
3. Características de la organización, como costo de determinadas decisiones preferencia de la alta dirección, cultura organizacional y habilidad. de los gerentes del nivel más bajo.

Los dos primeros factores contribuyen a determinar el grado lógico de descentralización; es decir, indican lo que deben hacer los ejecutivos de alta gerencia. El último factor denota lo que probablemente hagan. Por ejemplo, una cadena de supermercados podría obtener mejores resultados si el gerente de cada uno tuviera un poco de libertad para adaptar las políticas de compras y de fijación de precios a las condiciones de la localidad. Una alta gerencia autocrática podría no estar dispuesta a delegar esa autoridad. Pero tendrá que cambiar su actitud o aceptar el hecho de que la empresa sufrirá pérdidas en algunas áreas en manos de la competencia.

Estrategia y el ambiente organizacional. La estrategia de una organización influirá en los tipos de mercados, ambiente tecnológico y competencia con que la organización debe luchar. Esos factores a su vez repercutirán en el grado de descentralización que ésta considere apropiado. Así, Alfred Chandler descubrió que compañías como la Westinghouse y la General Electric, las cuales han desarrollado nuevos productos aplicando una estrategia de investigación y desarrollo que conduce a la diversificación de productos, escogieron una estructura descentralizada. Otras empresas, que operan en industrias donde los mercados eran más predecibles, los procesos de producción menos dinámicos desde el punto de vista tecnológico y las relaciones competitivas eran más estables, tendían a permanecer centralizadas o a hacerse más centralizadas. United States Steel, por citar un caso, se volvió más centralizada: en la primera mitad de este siglo.

Tamaño y tasa de crecimiento. Es prácticamente imposible dirigir eficientemente una empresa dejando toda la autoridad de la toma de decisiones en uno o un reducido número de gerentes. Este es casi seguramente el factor más decisivo en favor de la delegación y, por lo mismo, de la descentralización.

A medida que una organización sigue creciendo en tamaño y complejidad, la descentralización tiende a aumentar. Cuanto más rápida sea la tasa de crecimiento, mayores probabilidades había de que la alta gerencia, que soporta el peso de una carga de trabajo en constante crecimiento, se vea obligada a acelerar la delegación de autoridad en niveles más bajos. Cuando disminuye la tasa de crecimiento, la alta gerencia tal vez trate de recuperar la autoridad de la toma de decisiones, alegando para ello la necesidad de mejorar el control y proteger las utilidades.

Características de la organización. El grado de centralización de la autoridad para tomar decisiones tiende a recibir la influencia de características internas de la compañía como las siguientes:

1. El costo y el riesgo asociados a la decisión. Los gerentes se mostrarán cautelosos al delegar autoridad para decisiones que pueden influir profundamente en el desempeño de sus subunidades o de la organización en general. Esta precaución no sólo pretende salvaguardar el bien de la compañía, sino también el de los gerentes, ya que al delegador compete la responsabilidad por los resultados.
2. La preferencia de un gerente individual por un alto grado de atención a los detalles y confianza en los subordinados. Algunos gerentes se sienten orgullosos de su conocimiento, pormenorizado de cuanto sucede dentro de su área de responsabilidad. (A esto se le llama el enfoque del buen gerente que vigila todos los detalles). Otros, en cambio, se sienten orgullosos de delegar con confianza lo más posible a sus subordinados, a fin de no dejarse abrumar por cosas insignificantes y poder dedicar sus conocimientos especializados a los principales objetivos de la unidad.
3. La cultura organizacional. Las normas y valores compartidos, así como las ideas comunes (cultura) de los miembros de una organización brindan apoyo a un control rígido en el nivel más alto. La cultura de otras organizaciones apoya un control menos rígido. La historia de una organización contribuye a crear su cultura actual. Una compañía que ha crecido lentamente, dirigida por un líder voluntarioso, posiblemente tenga una estructura muy centralizada. En cambio, la compañía que ha crecido rápidamente por medio de adquisiciones aprenderá a vivir con la mayor independencia de las compañías adquiridas.
4. Las capacidades de los gerentes de nivel más bajo. Esta dimensión es, en parte, un círculo vicioso. Si no se delega autoridad por la falta de confianza en el talento de los subalternos, el talento de ellos no tendrá mucha oportunidad de desarrollarse. Además, la falta de adiestramiento interno dificultará más encontrar y retener a las personas ambiciosas y con talento. Y ello a su vez hará más difícil descentralizar.

Tendencias en la descentralización

El periodo comprendido entre el fin de la Segunda Guerra Mundial y principios de la década de 1970 fue una época de gran crecimiento económico. En términos generales, la descentralización probablemente haya aumentado durante ese periodo. En la década de 1970 y a mediados de la de 1980, la centralización se vio alentada por las bajas tasas del crecimiento económico, la presión de la competencia del extranjero y, con el tiempo, las desventajas competitivas atribuibles a la fuerza del dólar estadounidense; muchas compañías buscaron la forma de incrementar la productividad eliminando la costosa duplicación de funciones.

Es posible que en el momento actual los cambios de actitudes y de educación estén influyendo en el grado de descentralización. En este país y en otros existe una tendencia a una escolaridad más alta entre los miembros de la organización; el deseo más intenso del trabajador por lograr la autonomía, la participación y la democracia industrial; también se observa una creciente renuencia a obedecer la autoridad establecida. Los recientes avances tecnológicos también brindan a la dirección posibilidades cada vez mayores de descentralizar.

Innovaciones como el software de computadora, el cual enseña a los usuarios principiantes a emplear fáciles menús de decisiones y procedimientos, permiten delegar actividades ante, extremadamente complejas a niveles inferiores para la toma de decisiones. Por ejemplo, los sistemas de apoyo a las decisiones gerenciales (DSS) también brindan a los gerentes de línea la posibilidad de entender y superar a los especialistas del personal staff, en algunos casos les permiten realizar sus tareas mediante el sistema de apoyo a las decisiones, sin recurrir en absoluto a especialistas. Si estas tendencias se mantienen durante la década de 1980, podemos prever que habrá presiones sobre la alta gerencia por parte de los empleados para que se conceda mayor poder de toma de decisiones a los niveles más bajos. Y a su vez dichas presiones llevarán a una mayor descentralización.

Sin embargo, puede suscitarse una tendencia contraria, hacia una mayor centralización, debido a los avances que durante la próxima década se conseguirán en los sistemas expertos que utilizan la inteligencia artificial. Con la siguiente generación de computadoras y de software inteligente, los niveles superiores de la dirección podrán procesar más datos y tomar más decisiones que antes.

Una capacidad muy ampliada de evaluar la información proporcionará a la alta gerencia un control más directo sobre las actividades de la organización y ella podrá recurrir menos al personal experto y a los gerentes de nivel medio.

Centralización.

Algo importantísimo al organizar, es decir, hasta qué grado convenga centralizar, o por el contrario, descentralizar la autoridad. Lo primero se traduce en concentración de autoridad; lo segundo, en su dispersión. Ambas están íntimamente ligadas a la delegación de autoridad. El asunto decisivo es cuánta autoridad se delega a los subalternos.

De hecho hay cierto grado de descentralización de la autoridad en toda estructura de organización, porque de otro modo no habría tal estructura, es decir, toda la autoridad quedaría en el propietario o en el dirigente principal de la empresa. Por otra parte, un jefe no puede delegar toda su autoridad porque dejaría de ser jefe y hasta de formar parte de la organización. Por eso la Centralización y la Descentralización no pueden considerarse como dos extremos teóricos, ninguno de ellos práctico, sino que conviene estudiar cada uno con cuidado al organizar. El asunto que más importa estudiar es hasta que grado conviene, en la práctica, centralizar o descentralizar la autoridad.

Las Figuras 1.19 y 1.20 aclaran el significado de centralización y descentralización. La estructura que se ve en la fig. 1.19 es de tipo centralizada. El vicepresidente que tiene a su cargo la producción es ayudado en su trabajo por seis expertos, quienes encabezan los departamentos de compras, investigación, ingeniería, costos, estándares o normas y relaciones públicas. Los gerentes de las cuatro fábricas dependen directamente del vicepresidente de producción. A su vez, los jefes de departamento dependen de los respectivos gerentes de fábricas.

De acuerdo con un arreglo más descentralizado, la estructura orgánica de una empresa aparecería como en la mostrada en la Fig. 1.20. Cada planta está ahora ajustada para que funcione más como una unidad integrada. Por ejemplo, el gerente de Planta 1 cuenta con sus propios departamentos de compras ingeniería, de costos y de normas, que reportan tanto a él como a sus unidades operativas departamentales. Lo mismo se aplica a los otros gerentes de planta. El nivel de organización de algunas de las nuevas unidades bajo cada gerente de planta puede variar un tanto con las diferentes plantas. Esto se debe a la relativa importancia dada a estas actividades por los respectivos gerentes de planta.

Debe observarse que el grado de descentralización de la autoridad está relacionada con los medios de la división por departamentos. Por ejemplo, las Plantas en la Fig. 1.20 puede departamentalizarse por producto, esto es, la Planta 1, fabrica el producto A, la Planta 2 fabrica el producto B, y así sucesivamente. O puede departamentalizarse por territorios, o sea, la Planta 1 esta ubicada en la Costa Occidental, la Planta 2 está ubicada en el Medio Oeste, y así sucesivamente. Sea que las unidades tales como compras e investigación estén centralizadas o descentralizadas, dependen de los eficiente que se crea que pueden ser ejecutadas estas actividades ya sea en la planta en particular o para dicha planta.

En la Fig. 1.20 la planta cuenta con una unidad orgánica de normas, en tanto que la Planta 2 no posee tal unidad. La Planta 2 tiene una unidad de investigación que no tiene la Planta 1. La Planta 4 tiene unidades de normas y de investigación.

La Centralización considera donde reside la autoridad de la toma de decisiones, los problemas fluyen hacia arriba donde los altos ejecutivos escogen la acción aprobada.

Ventajas de la centralización.

1. Las decisiones son tomadas por administradores que poseen una visión global de la empresa.
2. Quienes toman decisiones y están situados en altas posiciones están generalmente mejor entrenados que quienes están en los niveles mas bajos.
3. Las decisiones son más consistentes con los objetivos empresariales globales.
4. Elimina la duplicidad de esfuerzos y reduce los costos operacionales de la descentralización.
5. Ciertas funciones, como compras, logran una mayor especialización y aumento de habilidades.

Desventajas de la centralización

1. Las decisiones son tomadas por administradores que están lejos de los hechos.
2. Quienes toman las decisiones, situados en la cima, raramente tienen contacto con las personas y situaciones involucradas.
3. Los administradores situados en niveles inferiores están distanciados de los objetivos globales.
4. Las líneas de comunicación más distanciadas ocasionan demoras y un mayor costo operacional.
5. Al haber muchas personas involucradas, crece la posibilidad de que haya distorsiones y errores personales en el proceso.

Desconcentración.

Este tipo de órganos tienen facultades de decisión, pero siguen sujetas a la planeación y control que sus actividades realice el órgano superior.

Cuentan con cierta autonomía y por ello suelen no representarse en el organigrama del órgano central; sin embargo, la relación de autoridad de línea no desaparece, por lo que deberán colocarse en el último nivel del gráfico. Tal y como se muestra en las Figuras 1.21 y 1.22.

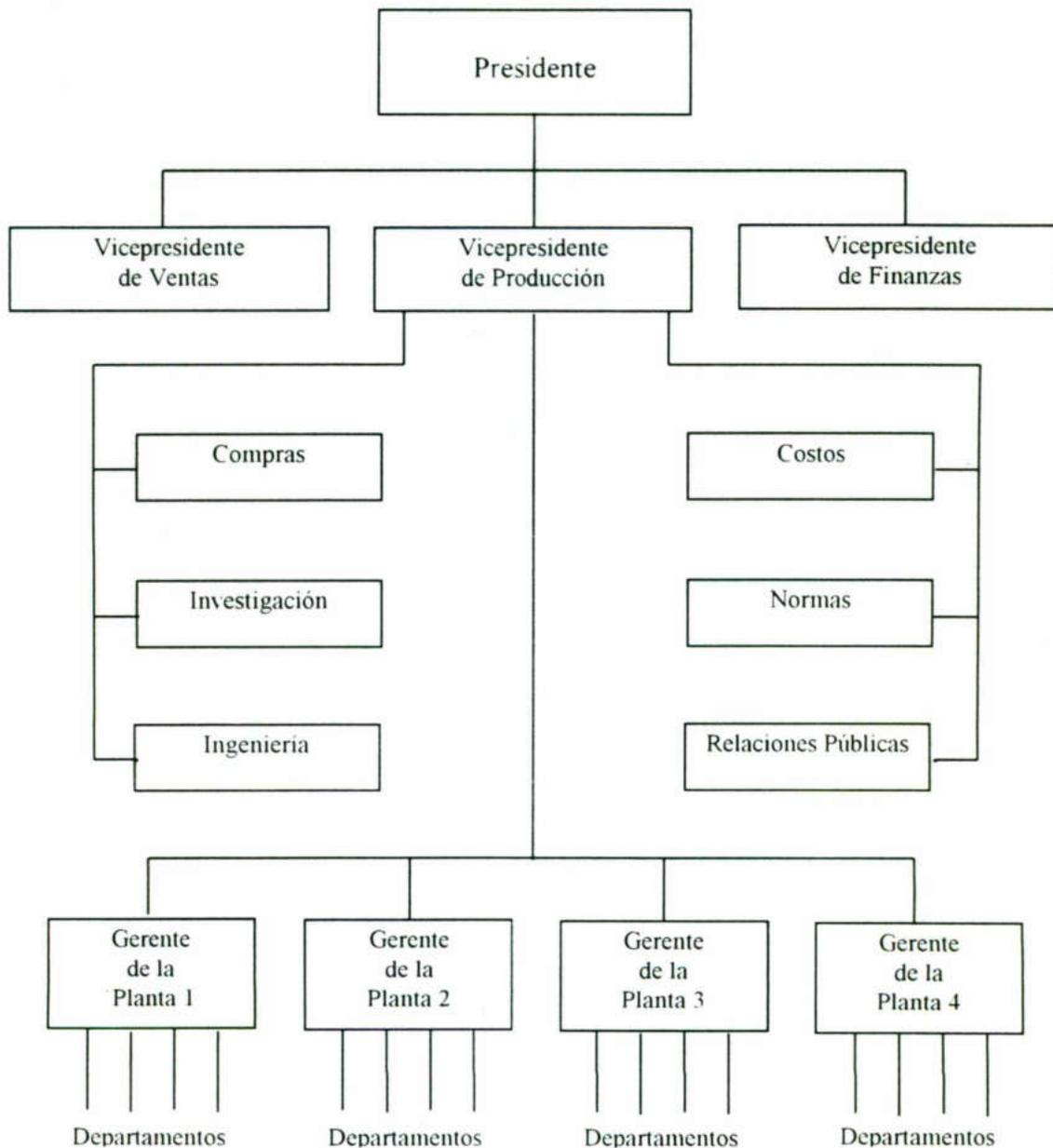


Figura 1.19 Muestra una Organización de una estructura con Centralización

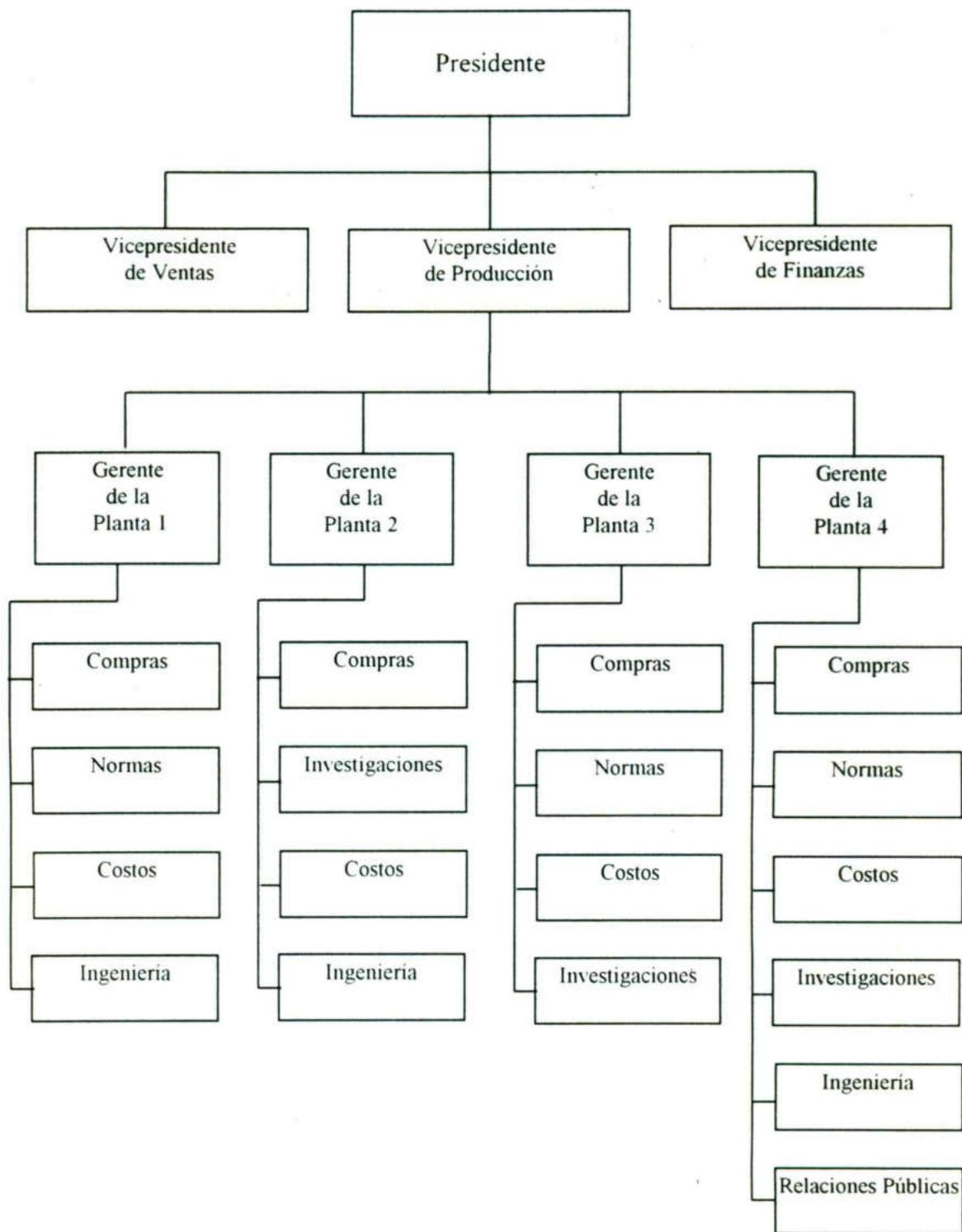


Figura 1.20 Muestra una estructura de Organización Descentralizada

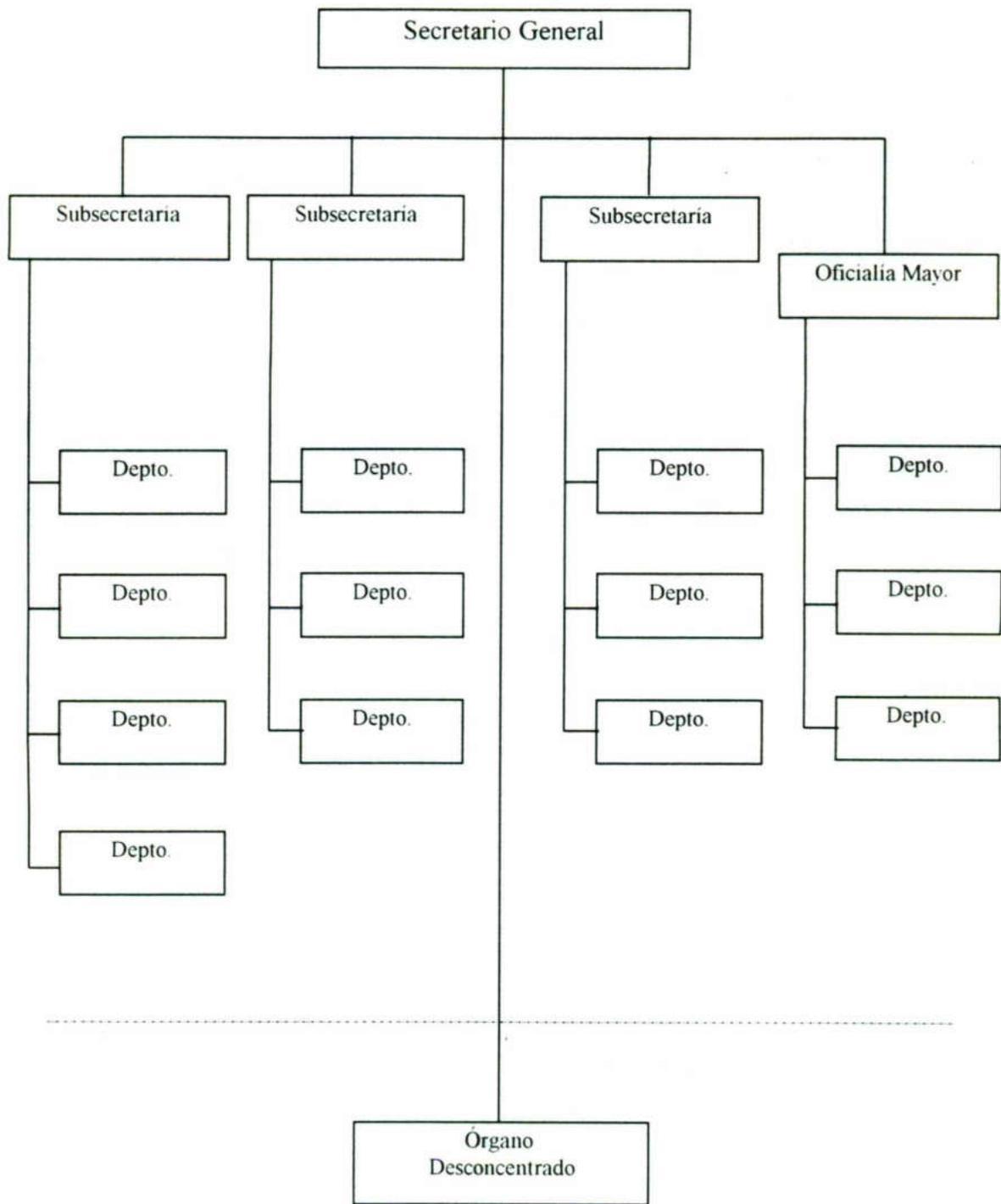


Figura 1.21 Representación de la relación con un Órgano Desconcentrado

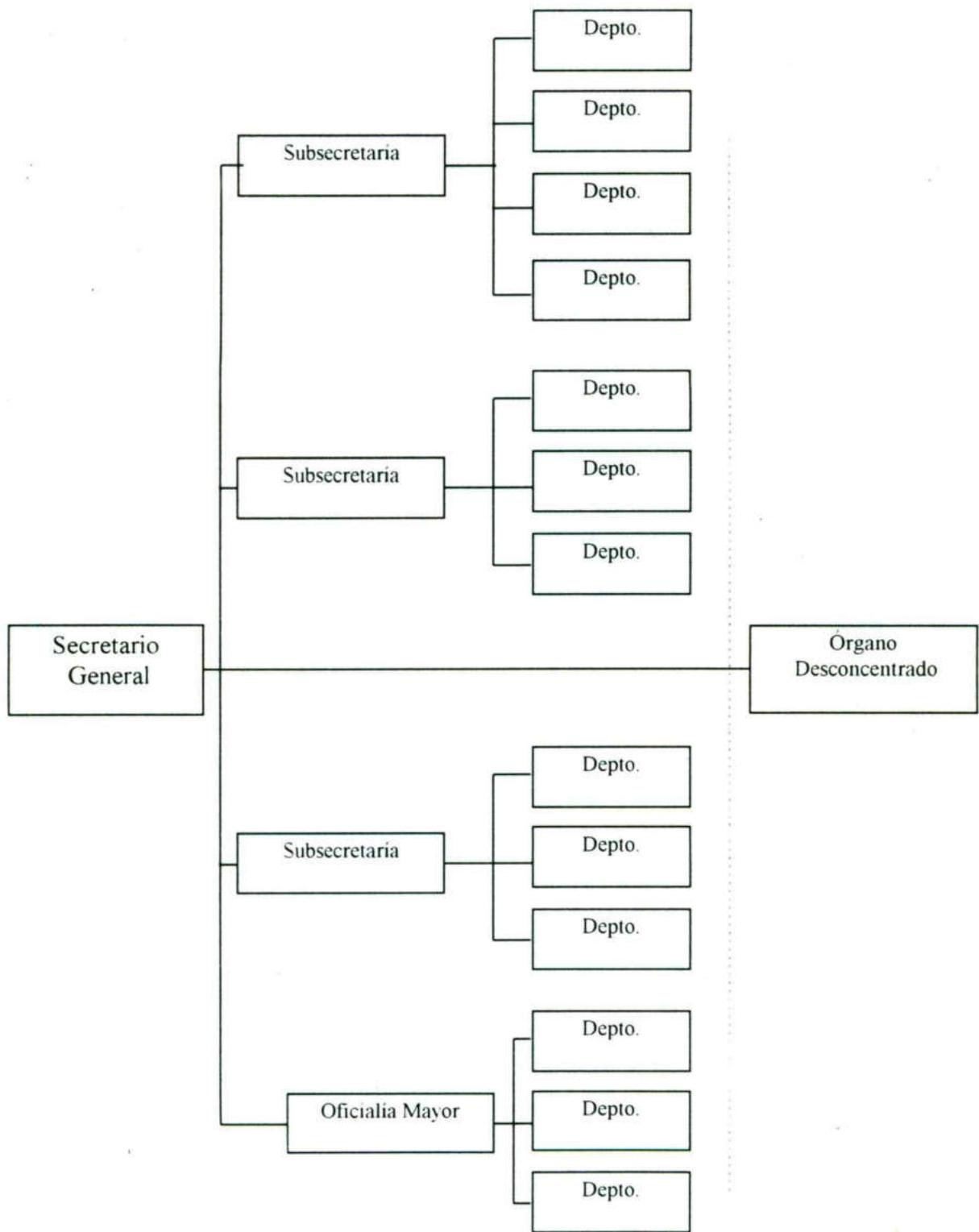


Figura 1.22. Representación de la relación con un Órgano Desconcentrado

1.11.- Departamentos de servicio

Un departamento de servicios es una agrupación de actividades que podrían realizarse en otros departamentos, pero que se reúnen en uno especializado para propósito de eficiencia o de control, o ambos. Como tal, podría mirarse como una forma de departamentalización.

Aunque a menudo se le llama "Staff", el concepto de un departamento de servicios es distinto de aquel de relaciones de autoridad de línea y staff. Términos tales como servicio, facilitar, auxiliar y más simplemente soporte se ha usado para indicar la naturaleza de las actividades de servicios. Un departamento de servicios es una actividad auxiliar que facilita la operación de otros departamentos y al representar una agrupación de actividades implica el desempeño de una función operativa.

Una distinción entre el departamento de servicios y los demás departamentos se explica por su apariencia. Aunque la actitud de comando de la administración es la limitación que ordinariamente hace necesaria la departamentalización, no puede decirse lo mismo con respecto a las actividades de servicio.

Desarrollo de los Departamentos de Servicio.

Las personas familiarizadas con el departamento de servicios suavemente operado en un negocio en gran escala, puede tener una visión embrionaria de tales departamentos, por ejemplo los departamentos de mantenimiento, contabilidad o personal creados en un colegio, bancos, servicios públicos o tienda de departamentos recién fundados. La razón para organizar actividades en esta forma puede observarse más claramente en relación con el establecimiento de una pequeña empresa y con su crecimiento subsiguiente.

Las bases económicas en la especialización de las actividades de servicio tiene sus raíces en el uso de las habilidades personales y el equipo especializado, en el pleno empleo del personal y en la mejora potencial en la calidad del servicio. La existencia de un volumen de trabajo suficiente para ocupar el tiempo completo de un empleado permite el empleo de un individuo calificado, por tanto un contador entrenado se contrata ordinariamente tan pronto como existe un trabajo de tiempo completo para él. Tal situación se muestra en la Figura 1.23, donde cada departamento se presta su propio servicio con la ayuda de unos pocos especialistas de tiempo parcial o de tiempo completo.

La consolidación de la actividad de contaduría o de mantenimiento en los departamentos de línea, a menudo permitía el empleo económico de un pequeño equipo especializado, tales como máquinas calculadoras o máquinas de encerar pisos. Al mismo tiempo, varios trabajos de tiempo parcial pueden consolidar en unos pocos trabajos de tiempo completo, que deberán emprender algunos empleados capaces de ofrecer el servicio pronto. La centralización en este orden se ilustra en la Figura 1.24, donde los departamentos en las divisiones de ventas, producción y finanzas (indicadas con fondo oscuro) pueden representar actividades agrupadas que se relacionan con el cumplimiento y el entrenamiento de los empleados.

A medida que una empresa continúa creciendo, se pueden cosechar economías ulteriores en la forma sugerida a continuación. Figura 1.25. La centralización de todas las actividades contables en un departamento cuyo titular informa directamente al ejecutivo jefe puede justificarse con base en el empleo económico del personal y equipo especializados y el acceso fácil a la información requerida para el desarrollo de presupuestos, controles y planes. En forma alternativa, es práctica común en una fábrica consolidar el servicio de mantenimiento en un departamento subordinado al jefe de producción, permitiendo en esta forma el empleo económico de mano de obra especialmente entrenada y equipo especializado en un nuevo departamento de servicio listo para prestar servicios a todos los departamentos.

La etapa final en el desarrollo de la departamentalización de servicios, se ilustra a continuación en la Figura 1.26, en este momento la empresa ha crecido hasta un punto donde se siente una cierta falta de efectividad del grado de centralización alcanzado en la Figura 1.25, estos inconvenientes se vuelven importantes cuando el simple tamaño disminuye la facilidad de comunicación rápida o causa otros problemas, con un deterioro consecuente en la calidad del servicio. En respuesta a tal situación, no es raro que una empresa restablezca dentro de las divisiones funcionales importantes un subdepartamento cuyo deber es prestar servicios especializados, por ejemplo, el departamento de personal o la contabilidad principal pueden como, resultado de retrasos, interpretar mal los resultados, u otros problemas estar forzados a convenir la apertura de un subdepartamento de costos o de personal en las divisiones de ventas y producción, respectivamente. Pero al hacer esto, pueden mantener autoridad funcional sobre el titular del subdepartamento, autoridad para especificar cómo, pero no cuándo o donde, debe emprender sus deberes asignados.

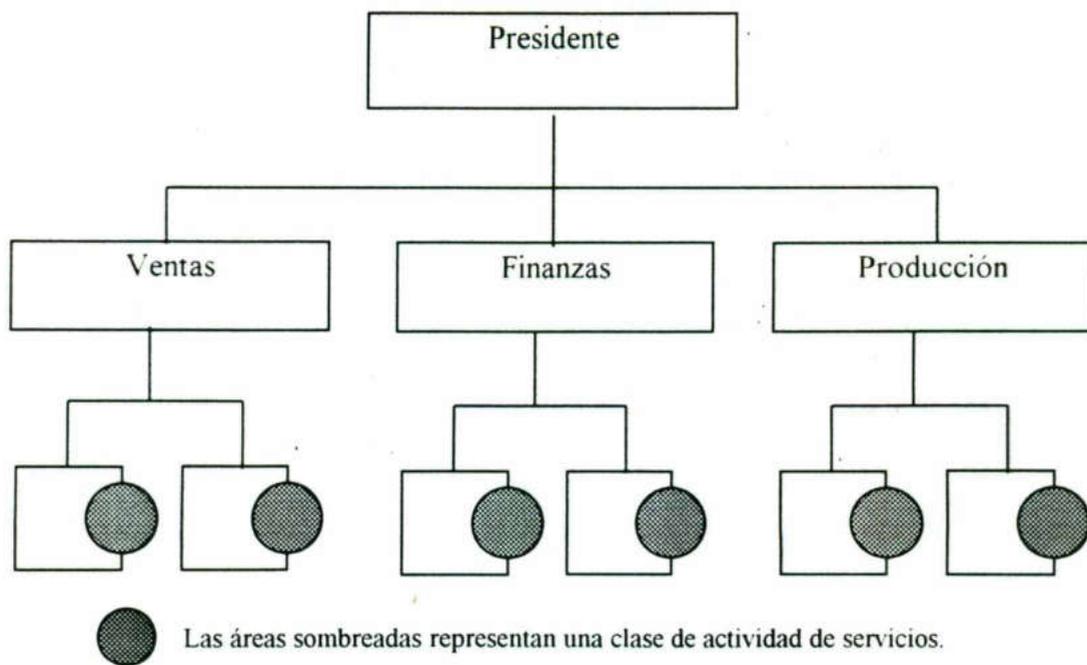


Figura 1.23. Muestra una organización sin departamento de servicios especializado.

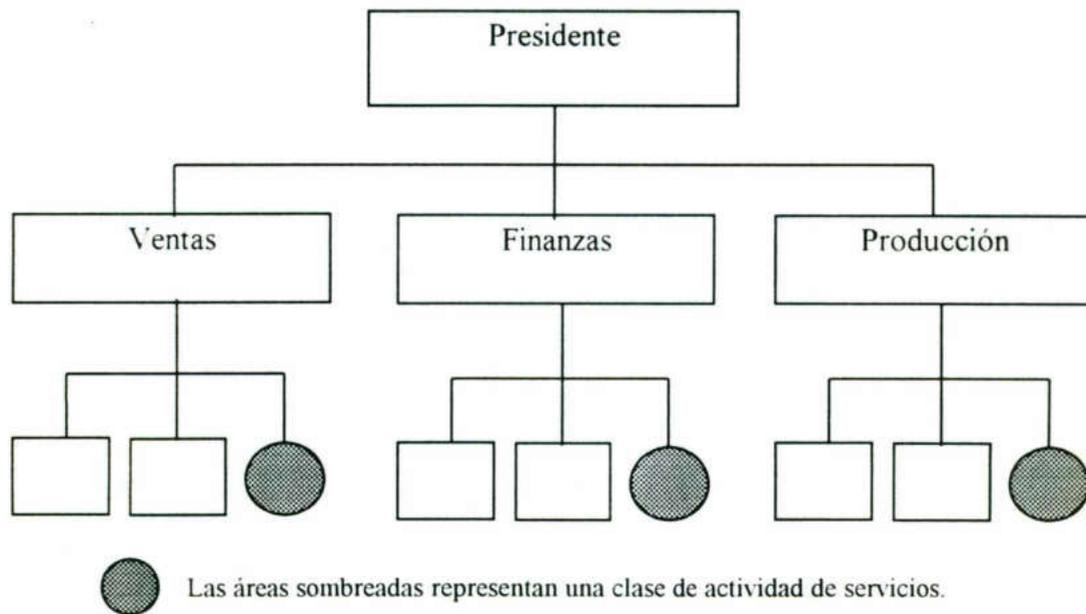


Figura 1.24. Muestra Actividades de servicios independientes dentro de los departamentos funcionales

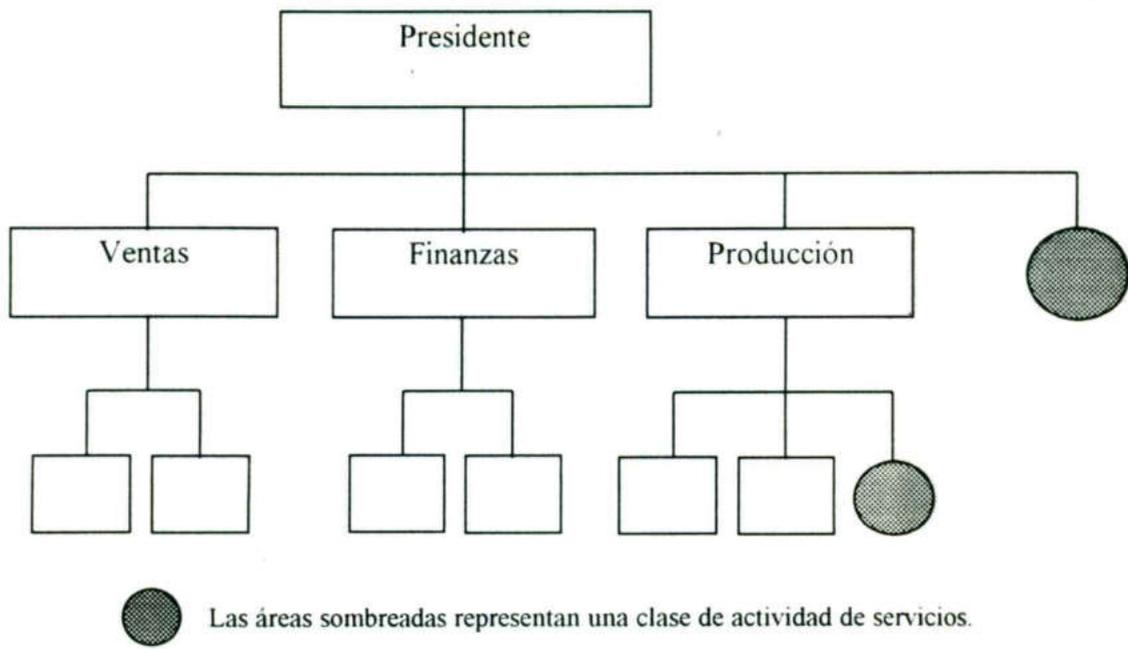


Figura 1.25. Muestra departamento de servicios a nivel de toda la compañía, que informa ya sea al presidente (1) lo cual es típico de la contabilidad, o al director de Producción (2) lo cual es típico de mantenimiento y a veces de personal.

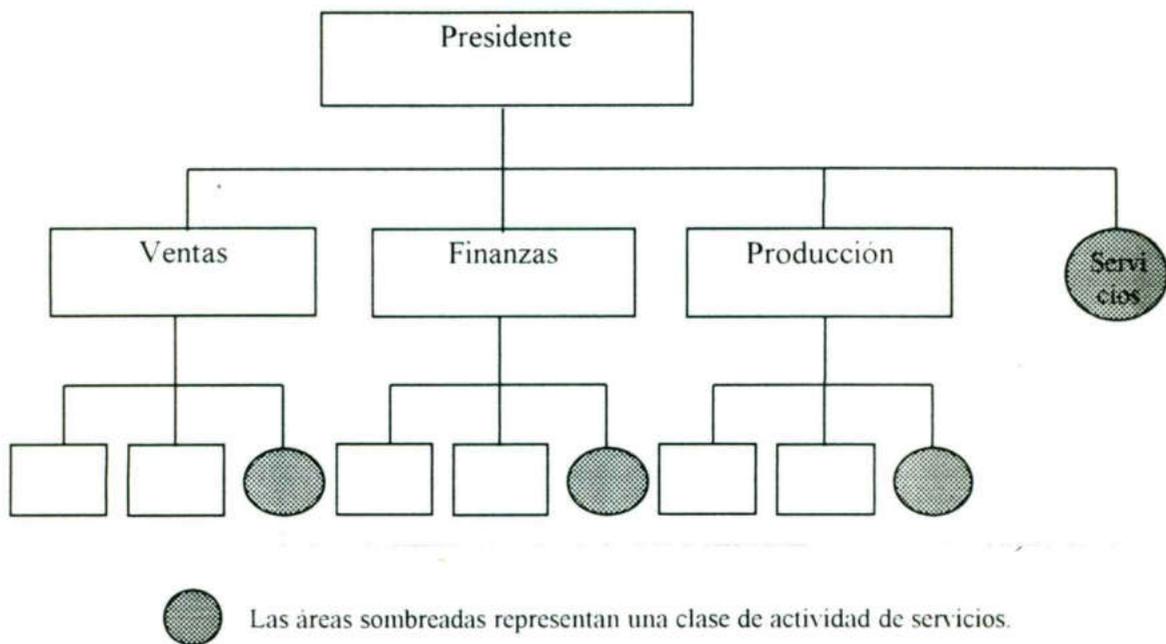


Figura 1.26. Muestra Departamento de servicios especializado con autoridad funcional en las unidades descentralizadas e integradas en los departamentos funcionales.

Lugar en la estructura de la organización.

Mientras que las actividades de servicios permanezcan sin diferenciar o se encuentren dispersadas por toda la estructura de la organización, ni surgen o son de importancia insignificante las cuestiones relacionadas con la practica de un buena organización de dichas actividades. Pero el punto donde las economías del trabajo en grupo o la conveniencia de una política de control comienzan a pesar fuertemente, los administradores necesitan determinar no solo si se debe crear un departamento de servicios sino también donde situarlo en la estructura de la organización. Cuando surge el problema de prestar el servicio a unidades separadas geográficamente, se presenta una complicación adicional.

Comparación de el departamento independiente y el departamento auxiliar.

Las practicas de los administradores al localizar un departamento de servicios en la estructura de la organización son tan ampliamente diversas que no puede derivar una regla general. Los departamentos de personal se encuentran dentro dela división de producción o en el primer nivel de departamentalización. La contabilidad se puede encontrar dentro de la división de tesorería o en el nivel de los departamentos funcionales mayores. Los departamentos legales pueden ser independientes e informar al ejecutivo principal o pueden encontrarse adscritos a la oficina del contralor o a la división de finanzas. El tráfico y el mantenimiento pueden asignarse a los departamentos de producción o de ventas o pueden ser independientes de éstos. En vista de tan variados tramites, ¿pueden decirse algo con respecto a la conveniencia de práctica dada? Recurrir a los principios de asociación íntima ayudará a diferenciar la práctica buena de la pobre en muchos casos. Las siguientes gráficas muestran los departamentos funcionales mayores y la localización de los departamentos de servicio importantes, ilustran la estructuración organizacional correcta en áreas importantes de la actividad de la empresa.

La tienda independiente de departamentos de volumen medio a grande. La forma mas usual de departamentalizar las actividades de servicio en una tienda al detal de este tipo incluye la contabilidad, el mantenimiento, el personal, y el servicio a los clientes. Una buena práctica seria el arreglo mostrado en la Figura 1.27, la contabilidad se muestra independiente de las otras funciones, con el contador jefe dependiendo del contralor, a quien se le asigna normalmente los deberes de mantener los registros financieros y desarrollar la información requerida por los otros administradores.

El superintendente general, un funcionario importante es la estructuración de la tienda de departamentos, es responsable del mantenimiento de las instalaciones físicas de la empresa, el manejo de los depósitos, las compras de los suministros de operación y la supervisión de la vigilancia de la tienda. Se acostumbra asignarle actividades de servicios adicionales, tales como personal, despacho, recibo de mercancías y servicio a los clientes.

Todas estas actividades están íntimamente asociadas en el sentido que contribuyen al éxito del negocio principal de la empresa, es decir, a la venta de mercancías. La inclusión del servicio a los clientes es una solución feliz de un problema difícil, puesto que infunde confianza que la política que gobierna la devolución de mercancías se lavará adelante imparcialmente y con justicia tanto para la empresa como para el cliente. La inclusión de la actividad del personal refleja una decisión que esta función debería coordinarse en un nivel ligeramente inferior al del ejecutivo jefe más bien que en su oficina.

El mayorista independiente de servicio pleno. Una buena práctica de organización para este tipo de empresa, como se ilustra en la Figura 1.28, no difiere materialmente de la propuesta para la tienda de departamentos independiente, a causa de que ambos tipos de empresas se encuentran en el negocio de comprar para revender. En consecuencia, cada uno de estos negocios requiere los servicios de un administrador de mercancías, un contralor, tal vez un tesorero y un superintendente.

La terminología que emplean los diferentes tipos de firmas mayoristas para identificar los departamentos sugeridos anteriormente varía ampliamente. Los términos empleados aquí indican las actividades normalmente asignadas a los diversos departamentos. Es importante separar al contralor del tesorero a causa de que mutuamente se ejercen vigilancias. Por tanto los titulares de estos departamentos deberían depender del mismo superior. Al administrador de servicios se le asigna aquellas actividades que se relacionan con la operación eficiente de las instalaciones. Sería atinado que el presidente tuviera centralizada la responsabilidad de estas funciones. Dependiendo del número de empleados y la sindicalización de los mismos, la asignación de personal de servicios se hará normalmente al administrador de servicios o a un departamento independiente. La última solución es buena si el director también está encargado de las negociaciones con el sindicato y emprende las innumerables actividades que se relacionan con el bienestar de los trabajadores, si ninguna de estas situaciones se presenta, la actividad de personal ordinariamente será responsabilidad del administrador de servicios.

Empresa Manufacturera. Los departamentos de servicios importantes en las empresas manufactureras son la contabilidad, las relaciones industriales y el mantenimiento. Su asignación en una estructura organizacional típica se muestra en la Figura 1.29. Por razones ya mencionadas, el servicio de la contabilidad queda separado de las actividades del tesorero. Puesto que los jefes de estos departamentos deben informar a un superior común, las firmas pequeñas los coordinan a nivel del presidente, pero las más grandes frecuentemente nombran un vicepresidente encargado de las finanzas para que realice estas actividades.

La práctica usual de asignar el mantenimiento al administrador de producción descansa en el hecho que la mayor parte de la actividad de mantenimiento se lleva a cabo para su departamento. Puesto que la persona encargado de la fabricación tiene el mayor interés de asegurarse que el mantenimiento se efectúe en forma eficiente, es probable que le de una supervisión adecuada, es posible que los jefes de los otros departamentos, para quienes el grupo de mantenimiento también presta servicios, no le prestarían el suficiente interés a esta actividad si les fuera asignada a ellos.

Las empresas manufactureras han tenido, en años recientes a separar el departamento de personal de la fábrica y solicitan que su jefe dependa de algún funcionario general. Esto particularmente sucede si al director de personal se le asigna también el deber de negociar con los sindicatos comerciales o industriales y de manejar las quejas. Si únicamente debe preocuparse por mantener los registros, reclutar la mano de obra, prestar servicios al personal de empleados y seguridad de la planta, deberá con bastante propiedad, informar al administrador de producción, por las mismas razones que fueron sugeridas para la actividad del servicio de mantenimiento. En tal caso, el administrador de producción deberá adelantar las negociaciones con el sindicato.

Evaluación de los Departamentos de Servicio.

Los administradores tienen una continua preocupación con las economías del departamento de servicios. Nunca se ha establecido la relación de las actividades de servicios con otros departamentos y con la actividad total de la empresa. Las circunstancias que favorecen el crecimiento de las actividades de servicio pueden cambiar radicalmente cuando la empresa debe orientar sus velas ante las economías cambiantes de la guerra, la defensa y la paz, de las etapas cíclicas de la actividad del negocio, de las innovaciones revolucionarias en los productos y sus usos, y en los cambios organizacionales y tecnológicos en la estructura económica.

Costos Beneficios.

El administrador debe equilibrar los costos de los departamentos de servicios contra los beneficios que proveen y decidir si la empresa mantiene las ganancias al modificar su extensión y deberes.

Costos Mensurables e Inmensurables. Aunque los costos y los ahorros de personal y de equipo pueden, de ordinario, calcularse con exactitud, los costos totales de operar un departamento de servicios pueden, rara vez, disponerse en una columna y sumarse. Para desaliento de los analistas de costos, muchos elementos no medibles, entre ellos un servicio pobre, una comunicación pobre, demoras, deficiencias en la actuación, y la simple arrogancia, deben evaluarse de alguna forma. La separación del servicio de las otras funciones inevitablemente conduce al entendimiento reducido de las necesidades de cada una de las otras.

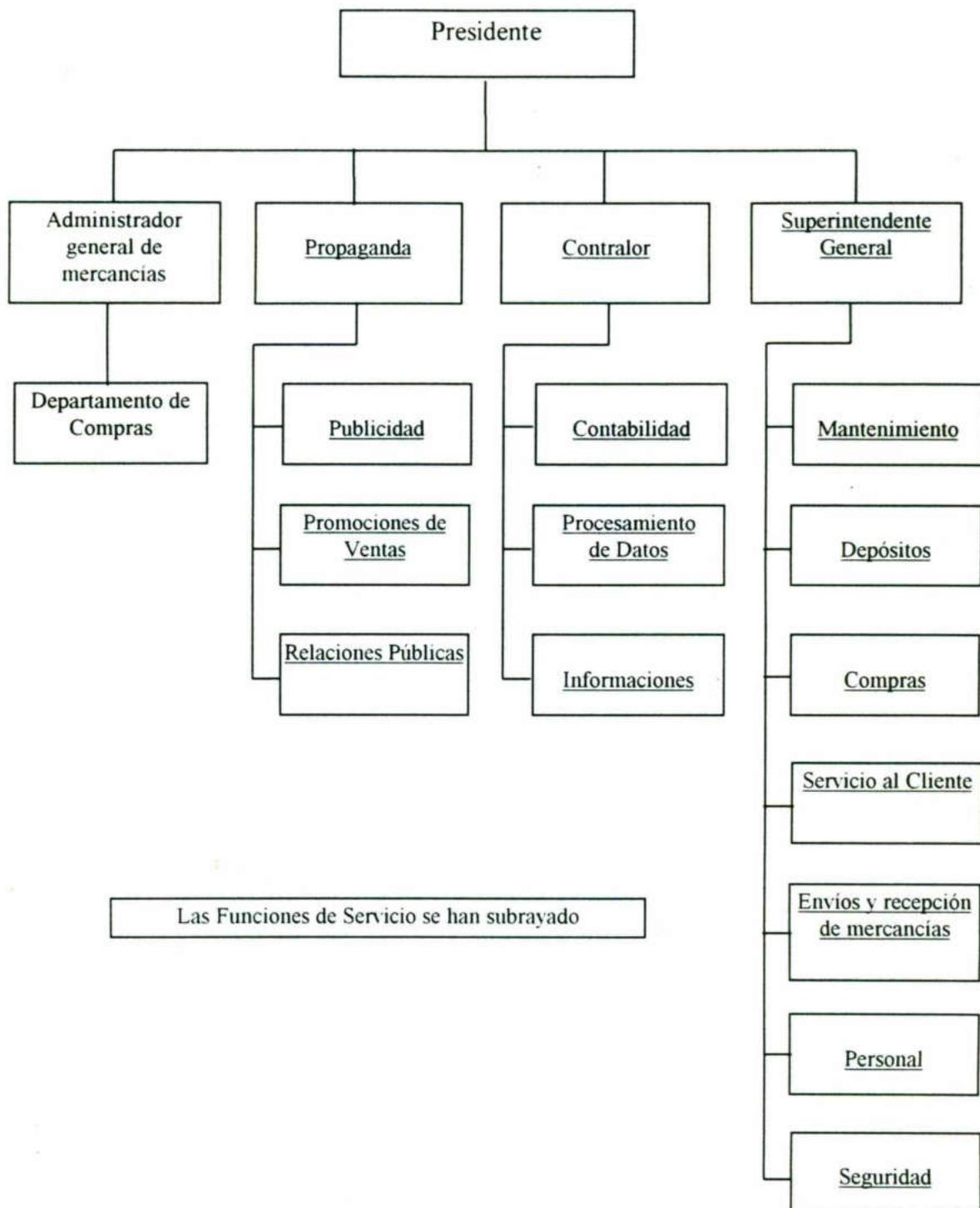


Figura 1.27. Departamentalización típica del servicio en una tienda de departamentos

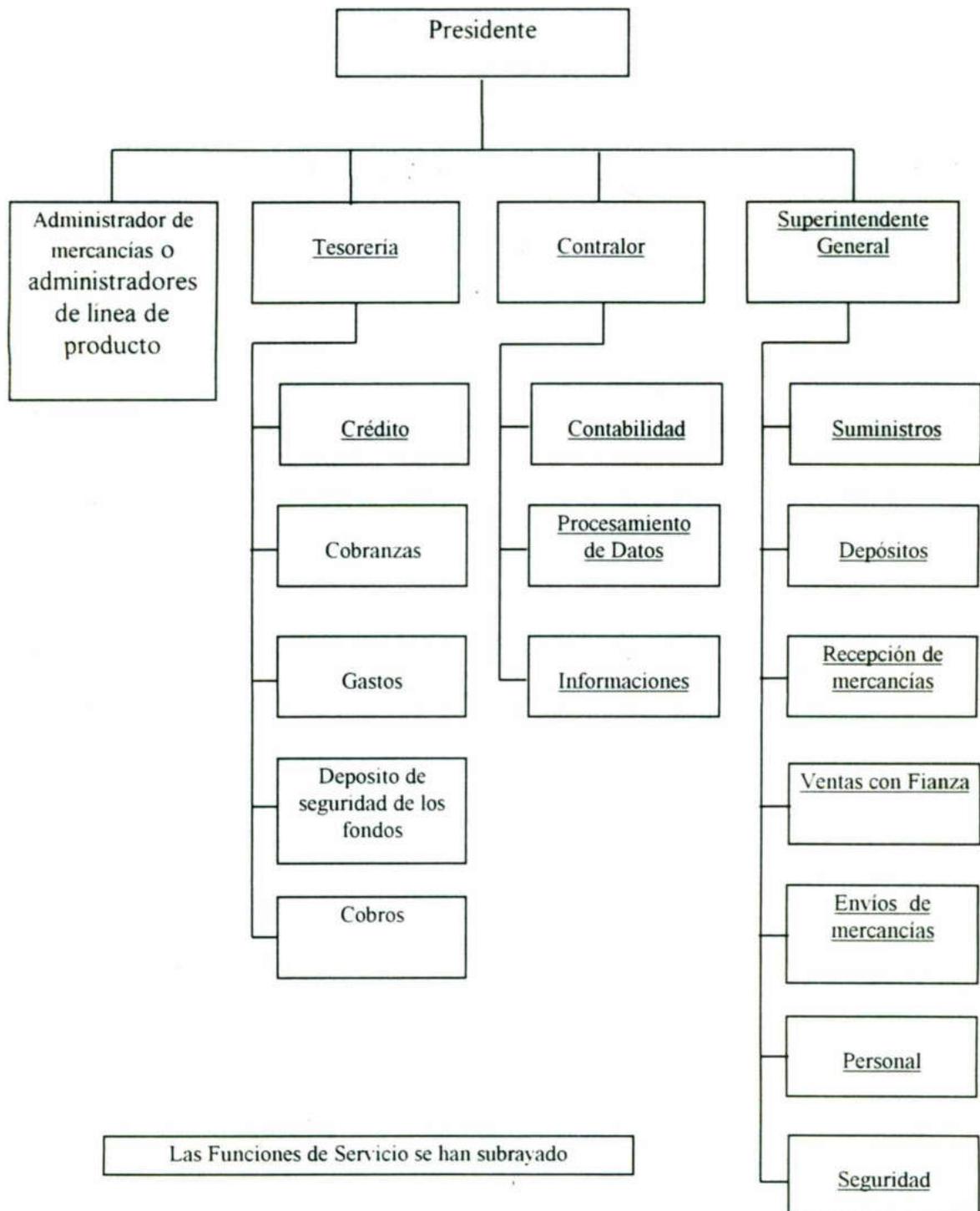
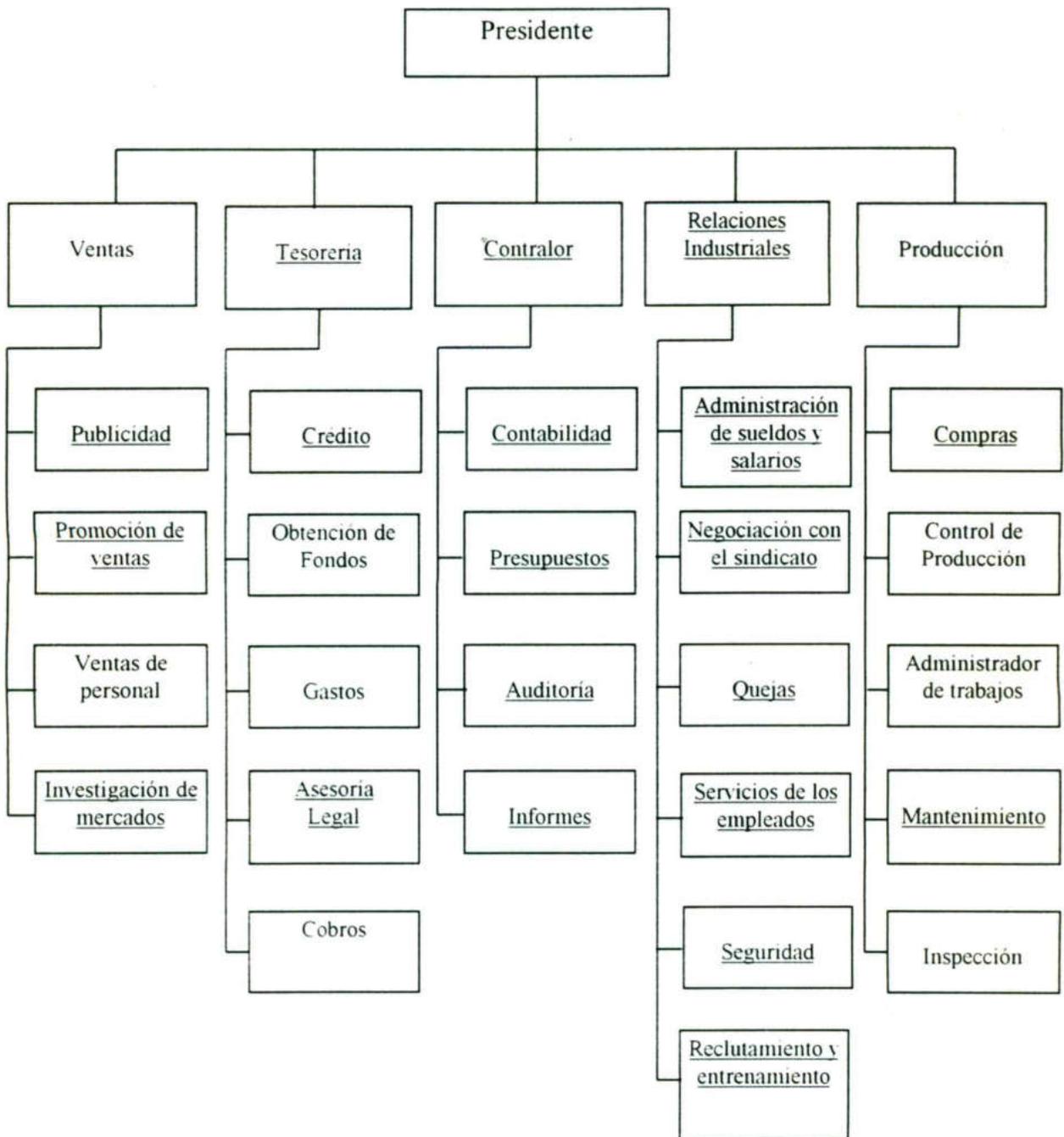


Figura 1.28. Departamentalización típica del servicio en una empresa mayorista.



Las Funciones de Servicio se han subrayado

Figura 1.29. Departamentalización de los servicios en una empresa manufacturera.

Un departamento de servicios, separado de las actividades operativas, que se ha diseñado para servir puede ignorar que servicio se requiere. Un departamento de estadísticas, por ejemplo, puede ignorar lo que los empresarios necesitan saber para conducir sus operaciones. Un departamento de personal puede no tener conciencia de las necesidades exactas de entrenamiento en una empresa. Mientras que el departamento de servicios es característicamente criticado por estas deficiencias, estas a menudo existe una causa de que los usuarios operativos de los servicios no han aclarado sus necesidades.

Un segundo tipo de costo del departamento de servicios implica la actuación demorada. Cada ejecutivo esta consciente de la pobreza del servicio que recibe. Este sentimiento es inducido por las demoras en el recibo de los informes de costos o presupuestos, por la falta del departamento de personal de mantener una lista activa de candidatos inmediatamente disponibles y por las frustraciones de posponer las instalaciones o reparaciones del equipo por parte del departamento de mantenimiento.

Un tipo adicional de costo no medible comprende una característica frecuentemente encontrada en las burocracias, la arrogancia. Es desafortunado pero cierto que el personal en los departamentos de servicios ocasionalmente desarrolla una actitud de superioridad con respecto a las otras actividades, como resultado, por lo general, del poder político del jefe de servicios en la estructura de la organización. Las actitudes arrogantes engendran sospecha y oposición que interrumpe la actividad básica del servicio a la línea.

Finalmente, existe el costo medible de los gastos generales. Una teoría básica de la especialización del servicio indica que el departamento centralizado puede llevar a cabo una actividad en forma más económica que los departamentos descentralizados. Pero pocos indudablemente son los departamentos que se establecen después de un estudio cuidadoso de los costos relativos.

Beneficios. Puesto que los departamentos de servicios pueden justificarse con base en los ahorros de los costos cuando se comparan con otros métodos de prestar servicios, la evaluación de los beneficios es extraordinariamente importante. Los beneficios incluyen servicio calificado, atención adeuda al servicio y suavizamiento de las necesidades fluctuantes.

La centralización del servicio permite el empleo de habilidades especializadas en actividades de grupo, que de otra manera estarían diseminadas por toda la estructura de la organización. Por ejemplo, la centralización de un departamento de personal lleva a un solo lugar un volumen de trabajo que hace económico expertos de tiempo completo. Por lo tanto es probable, aunque no ha sido probado, que la centralización cuesta menos, si se la compra con el valor recibido, de lo que costaría el trabajo del personal diseminado a lo largo de la organización. Donde más marcados se hallan los beneficios de la centralización es en el caso del procesamiento electrónico de datos, donde la característica de un alto desempeño de una instalación grande y costosa a menudo hace que un cierto grado de centralización sea económicamente inevitable.

Se puede argumentar con fuerza en favor de que con la centralización de los servicios, se le puede dar atención adecuada a una área por parte de un grupo de especialistas dedicados. Pero esto no es siempre cierto, los analistas de situaciones individuales algunas veces muestran que si aun administrador de operaciones se le diera una asignación similar de presupuestos, seria capaz de llevar a cabo la función con la misma o mejor calidad de atención, principalmente por que. Por ejemplo, al reunir los informes estadísticos para su uso el administrador de operaciones, a quien informa un servicio descentralizado, podría estar más seguro que el informe exacto que requiere esta disponible.

Finalmente, el beneficio que se recibe, emparejando las demandas irregulares de cierto tipo de servicio, puede ser extraordinariamente valioso. El departamento de mantenimiento en una fabrica es un ejemplo. Cambios estacionales en el tiempo conducen a cambiar el énfasis sobre ciertos tipos de trabajo, el invierno exige atención en la calefacción, la humedad y el servicio de iluminación. El verano permite dar énfasis al enlucimiento, la limpieza y la construcción. Se puede utilizar la misma fuerza de trabajo para llevar a cabo los dos grupos de actividades, empleo anual constante puede suministrarse a un complemento dado de hombre.

Evaluación. La importancia de hacer un esfuerzo determinado para poder dar los costos y los beneficios de un servicio determinado y su localización en la estructura de la organización no puede acentuarse demasiado. Es generalmente fácil determinar cuanto puede ahorrarse en función de cosas tales como menor número de empleados, o de técnicos o mejor utilización del equipo. Es mucho menos fácil medir cuanto se pierde por una calidad inadecuada o reducida del servicio para aquellos a quienes se desea servir. Debido a que los costos y beneficios intangibles hacen que las evaluaciones exactas sean extremadamente difíciles, cada expansión o cambio propuesto debería analizarse con mucho cuidado.

Comparación entre los servicios comprados y los servicios propios. Hasta este momento se ha dirigido la atención hacia la conveniencia y organización de las actividades de servicios. Se han considerado varias formas de manejarlas, recalcando el control y los ahorros tangibles e intangibles. Existe sin embargo la alternativa de comprar el servicio a otra empresa.

Análisis de los ahorros efectuados a través de la compra de servicios. Al analizar la compra de los servicios, existen varios costos medibles que deben considerarse. Uno es el ahorro en el costo directo de operar un servicio, comparado con las contrataciones de otra empresa para que se haga cargo de este. Puesto que son fácilmente disponibles los gastos y los presupuestos de capital corriente o proyectados del departamento de servicios, se pueden comparar directamente con las licitaciones de firmas externas, de manera tal que no existe duda alguna acerca de los ahorros realizados, si los hay.

Algunos arguye que el servicio comprado implica costos elevados cuando existe tiempo de espera. Esto es particularmente cierto en una compañía que tiene un contrato de servicio para mantenimiento de su maquinaria o equipo. Algunas veces el costo del lucro cesante mientras se espera que la agencia externa envíe su personal de reparación de reparación puede ser tan considerable que elimina cualquier ahorro posible por el uso de la compra del servicio.

El enfoque adecuado consiste en determinar si existe en realidad demoras más grandes en el servicio comprado que en el propio y luego calcular el valor de la pérdida neta de tiempo. Una vez que se ha calculado el tiempo perdido, es cuestión relativamente fácil calcular el costo de la pérdida neta.

Otro ahorro en costos, calculable entre el servicio propio y el comprado se refiere a la frecuencia del servicio requerido. Por ejemplo, la consultoría legal que se requiere unas pocas veces al año es demasiado costoso para proveerla dentro de la firma. O una compañía sólo puede necesitar servicio de su equipo electrónico de procesamiento de datos una vez cada uno o dos meses. La prueba real de si tales servicios deberían mantenerse internamente en un análisis del costo. Puede no ser necesario tener suficiente trabajo legal como para mantener un consejero en la firma ocupado todo el tiempo. A causa de que las firmas legales deben cubrir los gastos generales fijos y obtener un beneficio, pudiera ser económicamente factible tener un consejero permanente con suficiente trabajo para mantenerlo la mitad o los dos tercios de su tiempo.

Un costo medible final se refiere a la carga de gastos del servicio, que es un costo de gastos generales si el servicio es propio. La empresa que compra este servicio no tiene este problema. Se contrata la clase y la cantidad del servicio, es una operación y no un gasto general, es un costo de hacer negocios, y puede en forma fácil eliminarse y proponerse cuando se considere indicado.

Existe por otra parte ciertos costos no medibles de comprar los servicios que requieren mención. Estos incluyen el problema de la atención dividida por parte de la empresa que presta el servicio, el peligro de no saber que servicio se debe solicitar, y el problema de la habilidad administrativa relativa. En primer lugar, el servicio que se obtiene de las empresas externas generalmente no pertenece a un solo cliente. Los especialistas externos no necesariamente tienen cierto número de clientes, y es razonable esperar de que ellos, de vez en cuando, tengan conflictos de prioridades en cuanto a quien deben servir primero. Pero, naturalmente, el mismo problema puede seguir con los departamentos de servicios internos.

El segundo problema encierra el no saber por parte de la empresa, que servicio debe requerirse. Esto no es raro. Los administradores de casi todas las empresas se encuentran en este apuro de vez en cuando sin saber que esperar de un grupo de procesamiento de datos, de personal o de contabilidad, de asuntos legales, de tráfico o de otros servicios. Existen muchos casos en los cuales una empresa compra servicios externos sin una especificación clara de los servicios que exactamente desea que se le presten. Los resultados son predecibles en costos y calidad, sin embargo, como se podrá reconocer, el mismo problema puede seguir de las operaciones de los servicios propios.

Tercero, puede parecer extraño que existan diferencias de habilidades entre los administradores de los servicios propios y los comprados. No obstante la empresa que provee su propio servicio puede tener grandes dificultades al encontrar un administrador tan hábil como los administradores que dirigen las empresas de servicios externos. Esto es frecuente en el caso de los servicios legales, de seguros, impuestos, de procesamiento de datos, y algunos otros. Ha sido particularmente cierto con el crecimiento rápido de los departamentos internos de procesamiento de datos. Muchas son las compañías que han llevado a cabo la contratación y el reemplazo de varios administradores de estos servicios antes de encontrar una persona competente que pudiera obtener de estas herramientas costosas el servicio requerido.

Aplicación Práctica. No existen reglas generales que puedan citarse para una solución rápida del problema de si comprar o tener el propio servicio. No es posible decir que un servicio particular debería comprarse. Cada caso requiere análisis individual y debe decirse con base en sus propios méritos. Pero el caso del procesamiento correcto es claro y aplicable en todas las clases de actividades de servicio. El primer paso comprende el cálculo cuidadoso de los costos medibles de los servicios propios comparados con los comprados y la determinación de los ahorros netos de la empresa el segundo paso consiste en el análisis concienzudo de los costos relativos no medibles de las alternativas. El tercer paso requiere la comparación de los resultados de los primeros pasos y la toma de una decisión que satisfaga mejor los intereses de la empresa.

En la situación en que el servicio contemplado es añadido a las actividades corrientemente ejecutadas, bien sea por un servicio comprado o propio, es esencial el mismo enfoque científico, pero con una diferencia en cuanto a la naturaleza de los costos. Los costos importantes aquí son marginales y deberían calcularse en función del gasto agregado de cada alternativa. Por ejemplo, una firma con un departamento de personal propio puede requerir servicio de entrenamiento. La pregunta que surge es si adicionar esta actividad al departamento o comprarla de afuera. Con base con los costos relativos implicados, la decisión puede ir en cualquier dirección.

PREGUNTAS DE REPASO DEL CAPITULO I
ORGANIZACIÓN: CONCEPTOS, PRINCIPIOS Y LA DIVISIÓN DEL TRABAJO.

1. ¿Qué es Organización?
2. ¿Cuales son las acepciones de organización?
3. ¿Menciona por lo menos 5 definiciones de organización de diversos autores?
4. ¿Cuales son los elementos principales del concepto de organización?
5. ¿Cual es la importancia de organizar?
6. ¿Cuáles son las características básicas de la organización formal?
7. ¿Qué es la división del trabajo?
8. ¿Qué significa especialización en la organización formal?
9. ¿Qué es jerarquía en la organización formal?
10. ¿Qué significa organización informal?
11. ¿Cuáles son las características y orígenes de la organización informal?
12. ¿Cuales son los principios de organización?
13. ¿Cuales son los principios de organización según Urwik?
14. ¿Cuales son los antecedentes de la División del Trabajo?
15. ¿Cuales son los principios de la División del Trabajo?
16. ¿Cual es el significado de la División del Trabajo?
17. ¿En que consiste la Especialización?
18. ¿Menciona en que consiste la Delegación?
19. ¿Describe en que consiste la Departamentalización Básica?
20. ¿Explica en que consiste la Estructura Funcional?
21. ¿Explica en que consiste la Estructura Por Producto?

22. ¿Explica en que consiste la Estructura por Territorio?
23. ¿Explica en que consiste la Estructura por Clientes?
24. ¿Explica en que consiste la Estructura por Canales de Comercialización?
25. ¿Explica en que consiste la Estructura por Producto o Servicio?
26. ¿Explica en que consiste la Estructura Matricial?
27. ¿Explica en que consiste la Estructura Temporal?
28. ¿Explica en que consiste la Estructura Mixta?
29. ¿Describe y explica lo que es Autoridad?
30. ¿Explica y Define lo que es Poder?
31. ¿Cuales son los principios de Autoridad y Poder?
32. ¿De que hablamos cuando decimos Tramo de Administración?
33. ¿Explica en que es Niveles Jerárquicos?
34. ¿En que consiste la Autoridad de Línea?
35. ¿En que consiste la Autoridad Funcional?
36. ¿Explica lo que es la asesoría dentro de la Autoridad y Poder?
37. ¿Explica brevemente en que consisten los Comités?
38. ¿A que nos referimos cuando hablamos de Responsabilidad y defínela?
39. ¿Defina el termino Coordinación ?
40. ¿Cuales son las tres variedades de interdependencia entre las unidades organizacionales?
41. ¿Que complica la tarea de coordinar eficazmente las actividades de una organización?
42. ¿Cuales son los enfoques para alcanzar una efectiva coordinación ?

43. ¿Mencionar los mecanismos básicos de administración para lograr el control ?
44. ¿En que consiste el aumento del potencial de coordinación ?
45. ¿Mencionar en que direcciones puede aumentar el potencial de coordinación ?
46. ¿En que consiste el Sistema de Información Vertical ?
47. ¿En que consiste Las Relaciones Laterales ?
48. ¿Mencionar en que consiste la Reducción de la necesidad de coordinación ?
49. ¿Describir dos formas de aminorar la necesidad de coordinación ?
50. ¿En que consiste la selección de los mecanismos apropiados de coordinación?
51. ¿Menciona en que consiste la Descentralización?
52. ¿Que es la Centralización?
53. ¿Elabora un organigrama explicando la Desconcentración?
54. ¿Describe y explica en que consiste los Departamentos de Servicios?

CAPITULO II

OBJETIVO PARTICULAR

Al finalizar esta unidad el alumno deberá comprender la necesidad en el diseño estructural de la organización. Señalará y aplicará la metodología para el diseño de las estructuras administrativas.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

El alumno será capaz de:

- ◆ Enunciar y Distinguir los elementos esenciales de la organización .
- ◆ Mencionar los componentes de la estructura organizacional.
- ◆ Enunciar la acción de organizar.
- ◆ Describir y estructurar una organización.
- ◆ Proyectar estructuras organizacionales.
- ◆ Mencionar las consecuencia de las deficiencias estructurales.

2.- METODOLOGÍA PARA EL DISEÑO DE LAS ESTRUCTURAS ORGANIZACIONALES.

2.1.- Diseño de la Organización.

La planeación de la organización debe proyectarse para ayudar a lograr los objetivos de un organismo. En todo organismo los recursos son limitados y hay que utilizarlos eficazmente si se desea que la organización subsista y se desarrolle. Esto requiere la fijación de objetivos y una asignación de responsabilidades.

La asignación de responsabilidades es esencial e incluso si la organización se compone de poco personal, por que estos deben distribuirse su tiempo tan eficazmente como sea posible.

Los líderes de las compañías exitosas y de otras instituciones, por lo general, atribuyen una parte importante de su éxito a la buena organización. El diseño de la organización es una de las principales prioridades de la administración. El problema se encuentra en determinar que es una "buena organización" para cada una de la gran variedad de instituciones dedicadas a actividades muy diferentes en todas las clases de la escala dentro de entorno económico, político y social que integra la sociedad.

Se entiende que el diseño de una organización es para cubrir el marco básico de los empleos y las relaciones entre ellos, los sistemas para medir lo que ha logrado la gente que ocupa esos empleados, los sistemas para remunerarlas y los procedimientos para seleccionarlas y desarrollarlas. La estructura es central a todos estos aspectos y el diseño de la organización tiene que recibir atención particular, en especial desde las perceptivas de cómo deben idearse los arreglos estructurales que se adapten a los propósitos dados a la organización y a las personas que trabajan en ella. Como lo expresa Peter Drucker. La estructura es el medio para alcanzar los objetivos y las metas de una institución.

2.1.1.- Existen tres aspectos principales para la estructura de la organización que pueden ayudar al logro de los objetivos.

Primero.- La estructura contribuye a la Implementación exitosa de los planes mediante la distribución formal de las personas y los recursos a las tareas que deben ejecutarse, y proporciona mecanismos para su coordinación. A esto se le llama la estructura básica. Toma la descripción de puestos, organigramas y la constitución de consejos, comités, grupos de trabajo y equipos fuerzas de trabajo

Segunda.- Es posible indicar a los miembros de una organización con más claridad lo que se espera de ellos por medio de varios mecanismos de operación estructurales. Por ejemplo, dispositivos tales como ordenes permanentes o procedimientos de operación que pueden delinear la forma en que deben ejecutarse las tareas, o quizás con alternativas para cuando la forma de hacer las cosas no puede determinarse con precisión, pueden establecerse normas de desempeño que incorporen criterios tales como producción o calidad de lo logrado. Estas estarían acompañadas de procedimientos para revisar el desempeño.

Tercero. - El ámbito de la estructura abarca provisiones para ayudar a la toma de decisiones y a los requisitos asociados con el procedimiento de la información. A estos se les puede llamar mecanismos de decisión. Incluyen arreglos para los servicios de información pertinente que deben reunirse del exterior de la organización en parte especificándolos entre las obligaciones del puesto de los especialistas. Pueden establecerse procedimientos por los cuales se compara la información, se evalúa y se ponga a disposición de los que tomen las decisiones sobre una base regular y en respuesta a algún nuevo desarrollo fuera de la organización. El proceso mismo de la toma de decisiones puede ser ayudado, cuando sea apropiado por la programación, la especificación de etapas en el proceso, indicación de las reglas para las decisiones y la estipulación de los procedimientos para una post-auditoría.

La distribución de responsabilidades, el agrupamiento de las funciones, la toma de decisiones, la coordinación, el control y las recompensas, todas ellas son requisitos fundamentales para la operación continua de una organización, la calidad de la estructura de una organización se afectará por lo bien que se cumplan estos requisitos.

La acción de diseñar estructuras organizacionales implica básicamente establecer la interrelación que presenta los principios de organización, al desarrollo de nuevos sistemas. El propósito de estos principios ha sido guiar a los demás en la organización y la forma de crear adecuados sistemas de organización.

2.1.2.- Guía para el establecimiento de una correcta organización.

El autor L. F. Urwick estableció un conjunto de principios que aun son considerados como uno de los principales guías para el establecimiento de una correcta organización, los cuales son:

1. La organización debe ser una experiencia de los objetivos.
2. La especialización individual, el desarrollo de funciones particulares, deben ser requeridas en lo posible.
3. La Coordinación de personas y actividades y la unidad en el esfuerzo, son propósitos básicos de toda organización.
4. La autoridad suprema debe descansar en la alta administración. Con líneas claras de autoridad para cada responsable dentro del organismo.
5. La definición de cada puesto, sus diferencias, autoridad, responsabilidad y relaciones, deben ser establecidas por escrito en el manual de organización y puestas en conocimiento de todos los miembros del grupo.
6. La responsabilidad del superior por lo que respecta a la actuación de sus subordinados, es absoluta.
7. La autoridad debe tener una responsabilidad correspondiente.
8. Por lo que respecta a la capacidad de control, ninguna persona debe supervisar más de cinco subordinados.
9. Es esencial que las distintas unidades de organización se mantengan en proporción a su autoridad y responsabilidad.
10. Toda organización exige una continuidad en su proceso y estudio y en nuevas técnicas o aplicaciones.

2.2.- Elementos esenciales de la Organización.

2.2.1.- Componentes estructurales para el desempeño de una organización.

Un organismo o los resultados de la organización, pueden decirse, consiste en dos componentes: Partes y relaciones.

Las Partes pueden considerarse como unidades “trabajo-personas”, cada una de las cuales se forma por las tareas que es necesario realizar y por las personas designadas para hacerlo.

Las relaciones en “trabajo-persona” tiene un lugar como resultado de la importancia comparativa que se da a cada Unidad y la operación de las personas que ejecutan estas tareas respectivas.

La estructura de una organización a menudo se toma para comprender todas las características tangibles que ocurren con regularidad y que ayudan a formar el comportamiento de sus miembros.

Algunos componentes estructurales para el desempeño de una organización.

1. La distribución de tareas y responsabilidades a los individuos. Aspectos de la estructura que entran en juego, aquí están en la forma de especialización diseñada en los puestos y en la discreción que se les da.
2. La designación de relaciones formales de reportes, la determinación del número de niveles en las jerarquías y los ramos de control de los gerentes y supervisores.
3. El agrupamiento de los individuos en secciones o departamentos, el agrupamiento de departamentos en divisiones y unidades más grandes, y el agrupamiento general de las unidades en el total de la organización.
4. El diseño de sistemas para asegurar la comunicación efectiva de la información, la integración del esfuerzo y la participación en el proceso de la toma de decisiones.
5. La delegación de autoridad junto con los procedimientos asociados por medio de los cuales se vigila y evalúa el uso de la discreción.
6. La provisión de sistemas para la evaluación de desempeño y las recompensas que ayudan a motivar más que alejar a los empleados.

2.2.2.- Organización Formal e Informal.

Todo organismo es en si una organización formal, sin embargo puede contener varios grupos organizados adicionalmente de carácter informal, la organización formal, es aquella estructura organizacional planeada y representa un intento deliberado por establecer patrones de relación entre los componentes encargados de alcanzar los objetivos de manera efectiva.

Una organización formal se identifica por dos características:

- a) Una estructura en la cual el personal trabaja colectivamente para alcanzar los objetivos del grupo.
- b) Una estructura que permita el desempeño efectivo de las actividades relacionadas con el objetivo.

La organización formal es el resultado de decisiones explícitas y de naturaleza perspectiva una guía de la manera en que las actividades deben ser realizadas. Se puede representar mediante un organigrama y se incluye en los manuales de organización, descripción de puestos y otros documentos formales.

Una organización informal esta caracterizada por una actividad colectiva que no esta orientada especificamente hacia objetivos definidos del grupo. Cualquiera que haya participado en una organización, reconoce que ocurren muchas interacciones, que no están prescritas por la estructura formal. Es decir, se refiere a los aspectos del organismo que no están formalmente planeados sino que surgen de manera espontánea de las actividades e interacciones de los participantes.

2.2.3.- División el Trabajo.

La división del trabajo es la asignación de tareas especializadas a los miembros de un grupo. Cuando se coordinan los esfuerzos individuales, se obtiene como resultado el logro de objetivos colectivos.

La división departamental y asignación de funciones, entre más grande sea la empresa, habrá más división del trabajo, más especialización y más departamentos. Esta decisión de división del trabajo da lugar a uno de los principios de la administración y punto de partida de toda organización compleja, aunque no es fácil lograrlo.

De ahí la división del trabajo, requiere de que las diferentes operaciones se organicen de tal manera que haya posibilidad de asignarlos al personal. Y es necesario que se establezcan políticas y normas para las distintas personas o unidades administrativas que intervienen en la organización, a fin de mantener uniformidad en las decisiones.

2.2.4.- Extensión del puesto.

Algunos organismos sociales han encontrado que la sobre especialización tiene afectos negativos sobre la eficiencia de la producción, por ejemplo, en una producción por línea de montaje, el total de trabajo se divide en las unidades de actividad más pequeñas, y se asigna al trabajador una o dos de estas tareas. La práctica ha demostrado que el trabajador crea sentimientos negativos hacia supuestos. Encuentran su labor aburrida monótonas y tan fragmentadas que de hecho no ven su contribución en el producto terminado. Esto da como resultado inconformidad, moral baja, falta de interés y disminución de la eficiencia.

Los programas de la extensión del puesto se diseñan y se imparten a fin de elevar la moral y la eficiencia aumentando el número de tareas que desempeña el trabajador. La extensión del puesto es más efectiva cuando los trabajadores terminan varias operaciones que funcionan como una unidad con un principio y un resultado discernible.

La IBM reorganizó una división de fabricación de partes para dar a los operarios de maquinas más control sobre su trabajo. Después del estudio cada operador era responsable de hacer los ajustes para el trabajo. Preparar las herramientas justas y operar el equipo e inspeccionar el producto terminado. El resultado fue moral mejorada, mayor interés del operador, costos más bajos y mayor calidad.

Para toda organización, debe existir un equilibrio óptimo entre la división del trabajo y la extensión del puesto. El organismo social debe maximizar la eficiencia de la especialización y minimizar sus efectos negativos sobre la moral y la productividad del personal.

2.3.- La Acción de Organizar.

La acción de organizar implica la creación de una estructura orgánica que funcione con eficiencia para lograr los objetivos de un organismo para alcanzar una acción organizativa efectiva, se requiere considerar dos aspectos, requisitos estructurales y una lógica de la estructura

2.3.1.- Requisitos Estructurales.

Se recomiendan para una efectiva organización los siguientes requisitos:

- La estructura orgánica permite la coordinación de las actividades necesarias para lograr objetivos organizacionales.
- La estructura orgánica aprovecha las formas de autoridad administrativa.
- La estructura orgánica refleja el ambiente físico y social del organismo.
- La estructura orgánica cuenta con personal cuyas habilidades están interrelacionadas con las responsabilidades de su puesto.

2.3.2.- Lógica de la Estructura.

Los administradores que tiene que llevar a cabo la acción de organizar y reorganizar una estructura organizacional puede aplicar la lógica a su actividad, sugiriendo la siguiente secuencia:

- Determinar los objetivos generales del organismo.
- Establecer objetivos específicos, políticas y procedimientos específicos que se deriven de los objetivos generales.
- Identificar y clasificar las actividades necesarias para alcanzar los objetivos
- Agrupar las actividades de manera que los recursos y las habilidades del personal se utilicen más eficientemente.
- Crear un puesto para cada grupo de actividades con autoridad suficiente para dirigir las operaciones intergrupales
- Establecer una cadena de mando y flujos de comunicación para coordinar las actividades departamentales.
- Buscar formas más flexibles de organización de manera que el organismo social se pueda adaptar a condiciones cambiantes.

2.4.- Estructuración de la organización.

Una vez conocidos y definidos los objetivos que se pretenden alcanzar y las políticas que normarán su cumplimiento a través de una organización formal, es conveniente elaborar un listado, lo más detallado, claro y conciso posible de las funciones que se consideran indispensables para alcanzarlos.

Lo principal es saber en que consiste ese trabajo. Por supuesto, siempre es posible hacer el trabajo que nos salga al paso y mientras tanto preocuparnos por el resultado final, especialmente si la función recae sobre una persona o un grupo. Sin embargo, cuando se trae de un grupo más amplio, hay que determinar de antemano las tareas más importantes que se deben realizar y quiénes deben encargarse de ellas, para evitar repeticiones de cualquier índole.

La organización no constituye por lo general, un problema cuando la empresa es de recién creación, porque siempre hay exceso de trabajo. Con la madurez y una mayor estabilidad, la situación cambia. Existe más personal, y con frecuencia se pierde tiempo en tareas sin ninguna importancia o que tiene que ver muy poco con los objetivos generales de la empresa. Es en este momento cuando se hace necesario recurrir a la organización.

Cuando un administrador decide cambiar una estructura de organización, generalmente empieza por bosquejarlo en un papel. Y así aparece un nuevo organigrama. Cuando hace esto el administrador quizá opine, ahora pasamos de una organización por funciones a una organización por producto, quizá diga, vamos a estar menos centralizados de aquí en adelante.

Esta forma de accionar es un síntoma lejano del planteamiento efectivo de la organización.

Un cambio de organización debería considerarse como un deliberado esfuerzo para cambiar el modo en que actúa realmente la organización.

2.4.1.- Consecuencias de las deficiencias estructurales.

Hay varios problemas que con mucha frecuencia marcan a la organización que lucha y que incluso, en los mejores tiempos, son peligros que tiene que ser considerados. Estos son la poca motivación y moral, decisiones tardías e inapropiadas, conflicto y falta de coordinación, costos elevados y generalmente una pobre respuesta a las nuevas oportunidades y a los cambios externos. Las diferencias estructurales pueden representar una parte importante para que se agraven todos estos problemas.

2.4.1.1.- la Motivación y la Moral.

1.- La motivación y la moral pueden estar deprimidas porque:

- a) Las decisiones parecen incongruentes y arbitrarias en ausencia de reglas estandarizadas.
- b) Las personas perciben que tienen poca responsabilidad, pocas oportunidades de logro y reconocimiento de su valor, porque hay delegación insuficiente de la toma de decisiones, esto puede estar unido a cortos tramos de control.
- c) Hay falta de claridad respecto a lo que se espera de las personas y la forma en que se evalúa su desempeño. Esto puede deberse a una inadecuada descripción del puesto.
- d) Las personas están sujetas a presiones competitivas desde diferentes partes de la organización debido a la ausencia de prioridades claramente definidas, reglas de decisión o programas de trabajo.
- e) Las personas están sobrecargadas porque sus sistemas de apoyo no son adecuados, por ejemplo, los supervisores tienen que abandonar el trabajo para buscar materiales, partes y herramientas, ya que no hay un sistema adecuado para comunicar las necesidades inmediatas a los almacenes y cuartos de herramientas.

2.4.1.2.- La Toma de Decisiones.

2.- La toma de decisiones puede quedar demorada y carente de calidad porque:

- a) La información necesaria no es transmitida a tiempo a las personas adecuadas. Esto puede deberse a una jerarquía muy extendida.
- b) Quienes toman las decisiones están demasiado segmentados en unidades separadas y existen provisiones inadecuadas para coordinarlas.
- c) Quienes toman las decisiones están sobrecargados debido a una delegación insuficiente de su parte.
- d) No hay procedimientos adecuados para evaluar los resultados de las decisiones similares tomadas en el pasado.

2.4.1.3.- La Falta de Coordinación.

3.- Puede haber conflictos y falta de coordinación porque:

- a) Existen objetivos en conflicto que han sido estructurados en un solo grupo de objetivos y prioridades. La gente actúa con propósitos cruzados, por ejemplo, puede estar bajo presión para seguir las prioridades departamentales a expensas de los objetivos del producto o del proyecto.
- b) El personal está trabajando fuera de paso entre sí porque no se ha unido en equipos o debido a que los mecanismos de enlace no han sido formulados.
- c) Al personal que en realidad desempeña el trabajo operacional y que está en contacto con las contingencias cambiantes no se les permite que participen en la planificación del trabajo. En consecuencia, existe una interrupción entre la planeación y las operaciones.

2.4.1.4.- Circunstancias cambiantes.

4.- Una organización puede no responder en forma innovadora a las circunstancias cambiantes porque:

- a) No ha establecido puestos especializados dedicados a pronosticar y explorar el entorno.
- b) No hay seguridad de que la innovación y la planificación del cambio sean las principales actividades respaldadas por la alta administración mediante los procedimientos adecuados para proporcionar una prioridad adecuada, programación y recursos.
- c) Existe una coordinación inadecuada entre la parte de una organización que se identifica con las cambiantes necesidades del mercado y el área que trabaja en las posibles soluciones tecnológicas.

2.4.1.5.- Los Costos

5.- Los costos pueden estar subiendo con rapidez, en especial en el área administrativa porque:

- a) La organización cuenta con muchas jerarquías con una elevada proporción de jefes con respecto a los subordinados.
- b) Hay exceso de procedimientos y de papeleo que distraen la atención del personal al trabajo productivo y que requieren personal adicional para administrarlos.
- c) Pueden estar presentes algunos o todos los otros problemas organizacionales.

2.5.- Proceso para proyectar Estructuras de Organización

Todos los componentes de la estructura de la organización pueden estar diseñados para que asuman formas diferentes y de hecho varían considerablemente en la práctica, tal y como lo expuso Jay Lorsch "la estructura de una organización no es un ente inmutable dado, sino más bien un conjunto de variables complejas respecto a las cuales los gerentes pueden ejercer considerables opciones".

No hay una sola forma de organización, y ahí se encuentra el dilema que enfrentan los gerentes, o ciertamente cualquier otro que participe en las decisiones para el diseño organizacional.

Un modelo de organización muy popular es la burocracia. La burocracia no solo tiene una larga historia. Su existencia se remonta a la administración de las antiguas civilizaciones, pero el tipo de comúnmente adoptada por las grandes organizaciones de hoy es más avanzada. Durante varios cientos de años la burocracia ha sido aceptada como la base de la administración más eficiente, equitativa y menos corruptible. A pesar de algunas prematuras críticas sociales, solo es durante las últimas décadas que la burocracia ha sido considerado como un modelo ineficaz de organización en condiciones de un cambio sin precedente tecnología compleja y carácter de iniciativa personal que prevalece en la actualidad.

Las estructuras burocráticas están caracterizadas por un grado avanzado de especialización entre los puestos y los departamentos por confiar en los procedimientos formales y en el papeleo y por extensas jerarquías administrativas con marcadas distinciones de categoría. Las burocracias tienden a ser un sistema delimitado de delegación hacia abajo de estas jerarquías, en el que se espera que un empleado use su discreción solo hasta donde lo permitan las reglas.

El enfoque burocrático está intentado para proporcionar el control organizacional, asegurando un elevado grado de predictibilidad en el comportamiento de las personas. También es un medio para tratar de asegurar que clientes o empleados diferentes sean tratados con equidad mediante la aplicación de reglas y procedimientos generales. El problema es que las reglas son instrumentos inflexibles de administración que comprenden la experiencia del pasado más que las condiciones actuales que no se pueden adoptar con facilidad a las necesidades individuales y que pueden convertirse en barreras tras las cuales el administrador está tentado a ocultarse.

Siempre existe tensión en el diseño de las organizaciones entre la conservación del control y el fenómeno de la flexibilidad y la burocracia se inclina definitivamente a favor de lo primero. Esta es la razón de que en la actualidad la burocracia haya sido objetos de ataques crecientes basados en su incapacidad para innovar, por sus efectos desmotivantes a los empleados y por su encubrimiento. La búsqueda de formas alternativas de organización sirve para recordarnos que la burocracia es solo un diseño organizacional y que existen otras opciones. La pregunta fundamental es ¿qué forma de organización debe seleccionarse y sobre qué base?. A continuación algunas de las decisiones que tendremos que hacer.

1 - ¿Deben subdividirse los puestos en áreas estrecha de trabajo y responsabilidad para lograr los beneficios de la especialización? O ¿debe mantenerse a un mínimo el grado de especialización con el fin de simplificar la comunicación y ofrecer a los miembros de la organización un mayor ámbito y responsabilidad en su trabajo? Otra opción que se presenta en el diseño de los puestos se refiere al grado hasta el cual debe darse discreción a la persona que los ocupa sobre la forma de organizar y desempeñar su trabajo.

2 - ¿Debe ser alta la estructura de la organización en vez de ser plana, en términos de sus niveles de administración y tramos de control? ¿Cuáles son las implicaciones para la comunicación, motivación y para los costos indirectos de moverse hacia una de estas alternativas en vez de hacia otras?

3 - ¿Deben agruparse los departamentos en una forma funcional de acuerdo con la pericia de los especialistas y los intereses que comparten? O ¿deben agruparse de acuerdo con los diferentes servicios y productos que se ofrecen, o por las diferentes áreas geográficas que se sirven, o de acuerdo con todavía otros criterios? ¿Pueden las ventajas de dos o más tipos de agrupamiento hacerse por medio de arreglos de matriz o superpuestos?

4 - ¿Es apropiado apuntar o no a una forma intensiva de integración entre los diferentes segmentos de una organización? ¿Que clase de mecanismos de integración hay para elegir?

5 - ¿Que enfoque debe adoptar la administración hacia el mantenimiento de un control adecuado sobre el trabajo hecho? ¿Debe centralizar o delegar las decisiones y todas o solo algunas decisiones? ¿Debe adoptarse una política de extensa formalización en la cual se usen ordenes permanentes y estándares escritos para propósitos de control? ¿Debe estar sujeto el trabajo a una estrecha supervisión? ¿Puede ayudar también al control el desarrollo de una cultura e identidad común en la organización?

6 - ¿Qué consideraciones deben tenerse en cuenta al diseñar los sistemas de remuneración? ¿Cómo puede hacer que éstos sean congruentes con el enfoque general que se adopte hacia la organización?

Cuando se piensa acerca de estas alternativas organizacionales no es posible ignorar los cambios que es muy probable sean relevantes al tiempo estipulado. Un número de interrogantes se han de proponer, las que colocan a uno de sus analistas en un contexto dinámico, estas son:

7 - ¿Cuales son los requisitos estructurales cambiantes que presenta el desarrollo estratégico de una organización? ¿Cuáles son las implicaciones prácticas para la planificación del cambio que puede derivarse de la investigación a la relación entre el diseño organizacional y el desempeño?



Figura 2.1 Muestra los factores que influyen en el Diseño de la Estructura de la Organización.

Este tipo de departamentalización tiene varias ventajas, principalmente por que estos departamentos, tienden hacer relativamente autónomos y fáciles de coordinar internamente. Reuniendo en un solo jefe todo el trabajo de un proyecto, se presta atención continua al producto, al cliente o a la localidad.

Departamentalización por Proceso. Tiende a separar en distintos departamentos funciones como Producción, Compras, Almacén, etc. Lo cual da por resultado mayor eficiencia. Esta forma de división del trabajo aprovecha la especialización y resulta eficiente en muchos casos. Existiendo dos maneras de departamentalizar el trabajo por proceso.

- Por funciones. Consiste en crear unidades en torno a funciones operacionales principalmente del organismo. Ejemplo, Producción, Ventas, Compras etc.
- Por Proceso. Es aquella en que se puede ejecutar la departamentalización por proceso dividiendo el trabajo de acuerdo a funciones administrativas. Ejemplo, Planeación, Organización, Control, etc. El trabajo también se puede dividir con base en tecnología con departamentos separados. Ejemplo, ensamblado, troquelado, pulido, pintura, etc.

2.5.4.- Decidirse por una estructura que proporcione óptimos resultados.

Este tipo de departamentalización tiene varias ventajas, una de las cuales es que al hacer gran énfasis en una determinada tarea o función, lleva con frecuencia a aumentar la destreza y a competencia técnica y por consiguiente a mejorar la eficiencia. También facilita un control centralizado, puesto que los jefes de funciones especializadas dependen de más de una unidad central que coordine su trabajo.

2.5.5.- Plan General de Organización.

Para llegar al diseño de una estructura organizacional lógica hay que definir y agrupar las tareas a realizar. La primera pregunta que nos debemos de hacer es:

1. Elaborar un listado de las actividades necesarias para cumplir con los objetivos y planes.
2. Agrupar tales actividades por su similitud, y de acuerdo al criterio de departamentalización que se adopte .
3. Asignación de actividades a unidades de trabajo específicas.
4. Definir los deberes, responsabilidades y autoridad de cada unidad de trabajo.
5. Determinación del tipo de relaciones que tendrán entre sí dichas unidades y éstas con el exterior .
6. Elaboración de gráficas de organización.
7. Descripción de puestos y especificación de los mismos, de preferencia, por unidad de trabajo definido.
8. Diseño de los espacios físicos que ocupará la organización en general y cada una de las unidades de trabajo.
9. Diseño de sistemas y procedimientos administrativos.
10. Elaboración de manuales administrativos (de organización de procedimientos, de políticas).
11. Aprobación del proyecto de organización por parte de las personas responsables, (alta administración).
12. Implantación y evaluación de la organización y su funcionamiento, tomando como base los objetivos y planes que se definieron al principio.

2.5.6.- Limitaciones a la contribución de la estructura.

El desempeño de una organización está influida por muchos factores aparte de su estructura. Por ejemplo, la estructura de una organización puede ser efectiva al guiar a la gente a desempeñar las tareas correctas, en coordinar sus esfuerzos y en el procesamiento de la información, pero esto no reflejara en el desempeño general, si se siguen estrategias que no estén a tono con los objetivos deseados o con las condiciones que prevalezcan. Como escribió Alfred P. Sloan, ex director administrativo de la GM, "Una organización no toma decisiones; su función es solo es proporcionar un marco de referencia, basado en criterios establecidos, dentro del cual pueden tomarse las decisiones en una forma ordenada"

Tampoco puede la mera estructura de una organización apoyar un patrón apropiado de comportamiento, si no hay la voluntad o la competencia entre los gerentes y empleados de conducirse de esa manera. Si falta habilidad o el ambiente moral es malo, entonces otra estructura igualmente apropiada tendrá relativamente poco efecto.

No puede esperarse que la estructura de la organización resuelva los problemas políticos en una institución. Existen conflictos profundamente asentados en muchos campos respecto a los objetivos legítimos de las instituciones, y concernientes a lo correcto de los métodos por los cuales son regidas. Si los objetivos están en disputa entre los gerentes y empleados, entre los gerentes y grupos fuera de la organización o entre los mismos gerentes, una estructura formal no puede resolver estas diferencias en una manera que integre las acciones de las personas en una forma efectiva.

Grandes fuerzas políticas y sociales en las sociedades en conjunto también limitan la opción y la operación de las estructuras organizacionales. Esto es muy claro en el caso de las empresas estatales tanto en las económicas socialistas como capitalistas y también en los departamentos de servicios públicos. Aquí la forma de estructura está hasta cierto grado, impuesta como un asunto político, más que como una decisión administrativa. La cuestión de la cultura también es pertinente, ya que pueden influir mucho sobre las clases de estructuras que se consideran legítimas.

En consecuencia, es importante encontrar la manera de como formar a las estructuras de acuerdo con las perceptivas cambiantes de la manera correcta de conducir las relaciones de trabajo. En occidente las normas tradicionales de autoridad han sido retadas desde muchos lugares y han tenido que adaptarse estructuras organizacionales efectivas. El que en realidad la organización de cualquiera unidades sobre el tamaño del grupo primario puede ser designado de tal forma como en su totalidad para eliminar el vínculo formal de autoridad. Es probable que en el se encuentre la inevitable fuente de conflictos entre los gerentes y otros, que son resaltados por las nociones occidentales contemporáneas de libertad y responsabilidad necesarios para la realización individual.

La estructura organizacional en este respecto siempre aparecerá potencialmente coercitiva para los empleados. En las empresas comerciales y en otras instituciones en donde existe un nexo efectivo con sus miembros, esta coerción de la autoridad formalizada estará reforzada por los conflictos económicos de intereses.

El diseño y el desarrollo organizacional sólo pueden ayudar a resolver estos conflictos en un grado limitado, explorando medios más satisfactorios de conciliar los distintos intereses involucrados.

**PREGUNTAS DE REPASO DEL CAPITULO II
METODOLOGÍA PARA EL DISEÑO DE LAS ESTRUCTURAS
ORGANIZACIONALES.**

1. ¿Cuales son las principales guias para el establecimiento de una correcta Organización?
2. ¿Menciona cuales son los elementos de la Organización?
3. ¿En que consiste las Partes ?
4. ¿Explique brevemente la Division del trabajo para el diseño de la Organización?
5. ¿En que consiste la Accion de Organizar?
6. ¿Mencione los puntos de los requisitos estructurales?
7. ¿En que consiste la Logica de la estructura?
8. ¿En que consiste la estructura de la organización ?
9. ¿Cuales son las etapas en el proceso para proyectar la estructura organizacional?
10. ¿En que consiste cada una de las etapas del proceso para proyectar la estructura organizacional?
11. ¿Cuales son los componentes de la estructura?
12. ¿Mencionar las deficiencias estructurales?
13. ¿Describe las opciones organizacionales?
14. ¿Menciona las limitaciones a la contribución de la estructura ?

CAPITULO III

OBJETIVO PARTICULAR

Al finalizar esta unidad el alumno hará y diseñará los tipos de organigramas más comunes y las normas convencionales y comúnmente aceptadas para su elaboración, seleccionará los paquetes para el proceso de información y elaborará manualmente organigramas y los generará en la computadora.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

El alumno será capaz de:

- ◆ Identificar los requisitos para elaborar organigramas.
- ◆ Señalar su clasificación y hacer organigramas.
- ◆ Elaborar organigramas que reflejan fiel y claramente la estructura de una organización.
- ◆ Identificar los distintos requisitos para la elaboración de organigramas.
- ◆ Identificar y clasificar los distintos tipos de organigramas según:
 1. Su contenido y Objeto.
 2. Su ámbito de Aplicación.
 3. Su Presentación.
- ◆ Identificar la finalidad de los organigramas.
- ◆ Diseñar organigramas y Métodos para capturar información.
- ◆ Seleccionar los programas a utilizar para elaborar organigramas.

3.- ELABORACIÓN DE ORGANIGRAMAS Y MÉTODOS PARA CAPTURA DE INFORMACIÓN.

3.1.- Concepto de Organigrama

Los Sistemas de Organización se representan en forma intuitiva y con objetividad en los llamados organigramas, conocidos también como Cartas de Organización, Cuadros Jerárquicos, Cartograma, Gráficas de Organización y Organogramas.

El término Organograma es un neologismo por dos palabras griegas, *organon* que significa órgano, instrumento, herramienta, y *gramma* que quiere decir letra, signo, escrito con lo que la expresión *organon-gramma* se define como el signo o la representación gráfica de los órganos. En consecuencia, atendiendo a su composición etimológica es más correcto decir Organograma que Organigrama.

Los **Organigramas** son representaciones gráficas de la estructura formal de una organización, que muestra las interrelaciones, las funciones, los niveles jerárquicos, las obligaciones y la autoridad existentes dentro de ellos.

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.

3.2.- Finalidad de los Organigramas.

Para qué sirven los Organigramas.

Estos utilísimos instrumentos de organización constituyen la representación gráfica de la organización formal, considerando sus líneas generales de autoridad y la agrupación de sus principales órganos; sin embargo, no obstante que permiten el conocimiento inicial y esquemático de la estructura formal de una institución, en general, son incompletos y se requiere de otros elementos para tener una descripción más pormenorizada.

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE QUERÉTARO
BIBLIOTECA
FACULTAD DE INFORMÁTICA

Su utilidad es de primer orden, ya que pueden servir como medios de una investigación, o bien para una reestructuración de una ya existente, y nos revelan:

1. La división de funciones.
2. Los niveles jerárquicos.
3. Las líneas de autoridad y responsabilidad.
4. Los canales formales de la comunicación.
5. La naturaleza lineal o Staff del departamento. Esto suele indicarse, sea por distintos colores, sea por distintos gruesos de la línea de comunicación, sea en forma más usual, marcando la autoridad lineal con línea llena y la Staff con línea punteada.
6. Los jefes de cada grupo de empleados, trabajadores, etc. las relaciones que existen entre los diversos puestos de la empresa y en cada departamento o sección.

3.3.- Requisitos Fundamentales.

Los requisitos fundamentales de la elaboración de organigramas se basa en la precisión, Vigencia, Uniformidad y Limitaciones, factores importantes de los organigramas y que a continuación se describen.

3.3.1.- Precisión

Puesto que un organigrama es la representación gráfica de un conjunto de datos sobre la organización de una empresa o institución administrativa es necesario tener presente ciertos puntos:

- Los datos que deben recogerse
- Las fuente de información
- Los métodos para recogerlos

Esto es determinar que datos son necesarios, dónde obtenerlos y cómo recogerlos, lo primero que debe determinarse es el tipo de organigrama que vaya a elaborares y el área de la institución que vaya a representarse, para recoger sólo la información que ambas cosas se ajuste.

3.3.2.- Vigencia

La elaboración de un organigrama o rediseño del mismo puede deberse a dos situaciones, la primera a una planeación de una organización nueva y la segunda a la representación de una ya existente. hay que tener actualizado el organigrama de la empresa por la utilidad y beneficios que este representa para la misma.

En el caso de la planeación de una organización nueva, las únicas fuentes de información las constituye los estudios y proyectos realizados y no existe el problema de la recolección de datos puesto que ya se tiene y estos son los más recientes y vigentes, por lo que el organigrama se encuentra actualizado.

En el caso de una organización ya existente para tener vigente nuestro organigrama podemos recurrir a información que se encuentra en los archivos de la institución, los empleados y funcionarios, así como en los locales de oficina y talleres en donde se realiza el trabajo.

3.3.3.- Uniformidad

- a) 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 apropiados.
- b) Los organigramas no deben comprender ordinariamente a los trabajadores o empleados. Alguien ha dicho que los organigramas representan la estructura del cuerpo administrativo. Por ello, lo más frecuente es hacerlos arrancar del Director, o Gerente General y terminarlos con los jefes o supervisores del último nivel. Sin embargo, en ocasiones se acostumbra incluir en ellos la Asamblea de Accionistas y el Consejo de Administración.
- c) 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.
- d) Los organigramas no pueden representar un número muy grande de elementos de organización. De ordinario sirven exclusivamente para lo señalado arriba.

Tratar de representar en ellos a base de colores, líneas gruesas, etc., otras muchas características, como serían las de comunicación interdepartamental, limitaciones, facultades etc., sólo los hace a nuestro juicio confusos. Los otros elementos mencionados quedan ordinariamente consignados en los Manuales de Organización y los Análisis de Puestos, con los cuales se debe ligar a los organigramas.

3.3.4.- Limitaciones

Como limitante primordial es que ningún organigrama puede expresar por sí mismo todos los datos de la organización de una institución. Necesita completarse con un texto que explique, ya sea la naturaleza de los órganos, de las relaciones que hay entre ellos, o de sus funciones o labores.

3.4.- Clasificación de los Organigramas

Los organigramas los podemos clasificar de acuerdo a arreglos convencionales. Las funciones que se desempeñan, su agrupamiento y sus relaciones entre una y otra quedan indicadas en el organigrama

3.4.1.- Según su Contenido u Objeto

Los organigramas se pueden clasificar convencionalmente en tres grupos, de acuerdo con su: **Contenido**, (Véase tabla 3.1) **Ámbito de Aplicación**, (Véase tabla 3.2) y **Presentación**. (Véase tabla 3.3)

CLASIFICACIÓN	SUB-CLASIFICACIÓN	DESCRIPCIÓN
3.4.1.- Según su Contenido u Objeto	3.4.1.1.- Estructurales	Muestran sólo la estructura administrativa del organismo. Véase Figura 3.1
	3.4.1.2.- Funcionales	Indican, además de las unidades, las principales funciones de los Departamentos. Véase Figura 3.2
	3.4.1.3.- De integración de puestos, de plazas y unidad	Destaca dentro de cada unidad los diferentes puestos establecidos, así como el número de plazas existentes y requeridas. Véase Figura 3.3

Tabla 3.1 Muestra la clasificación de los Organigramas según su Contenido

CLASIFICACIÓN	SUB-CLASIFICACIÓN	DESCRIPCIÓN
3.4.2.- Por su ámbito de aplicación.	3.4.2.1.- Generales	Presentan toda la Organización y sus interrelaciones; se llaman también carta maestra. Véase Figura 3.4
	3.4.2.2.- Específicos	Representan la organización de un departamento o sección de una empresa. Véase Figura 3.5

Tabla 3.2 Muestra la clasificación de los Organigramas según su Ámbito de Aplicación.

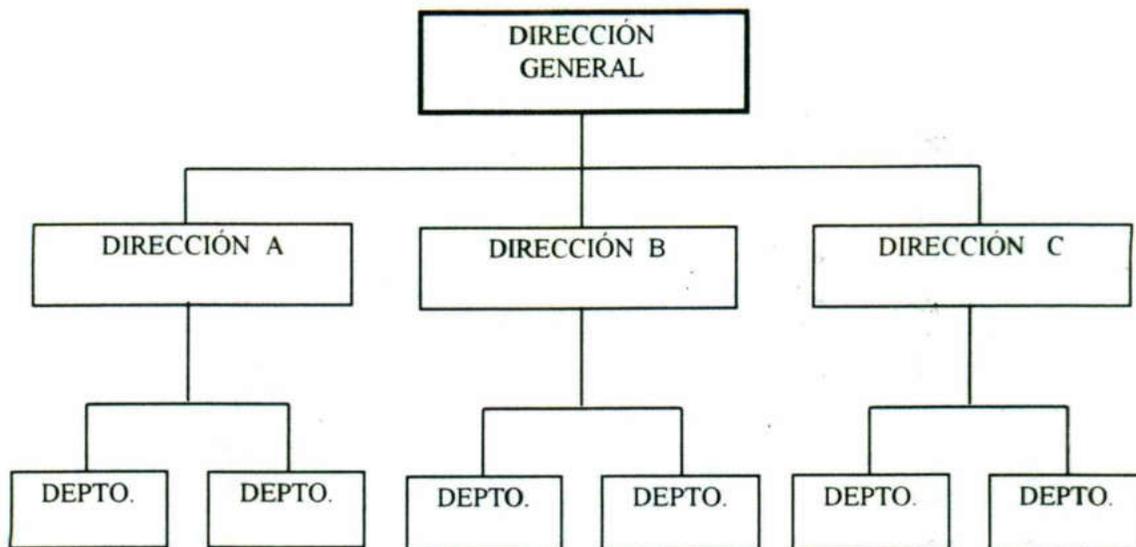


Figura 3.1 Muestra un Organigrama Estructural

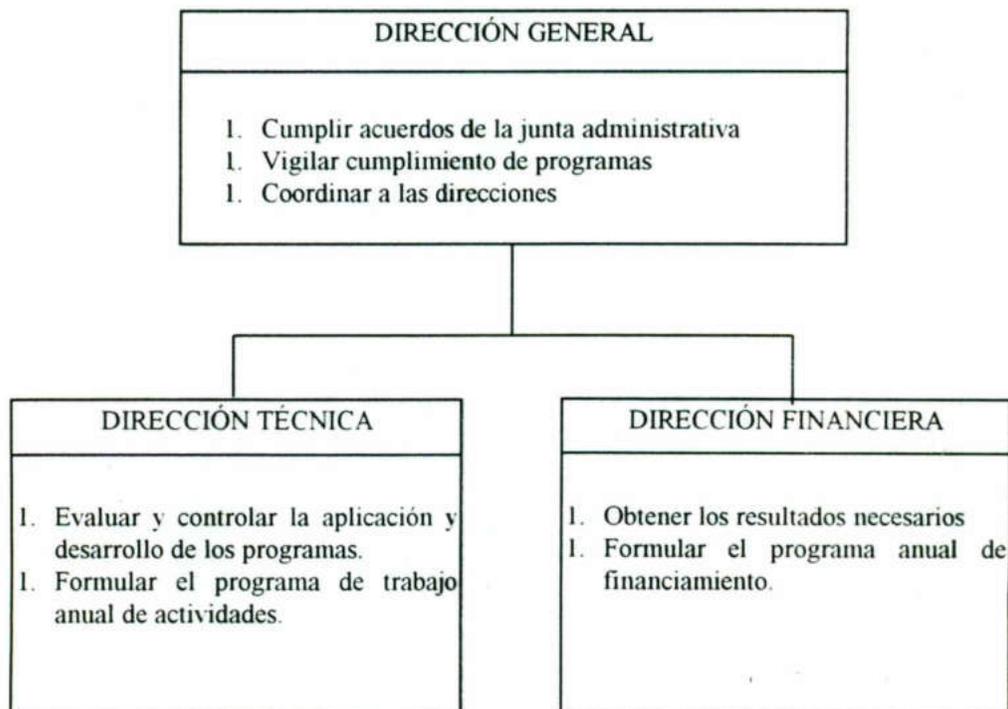
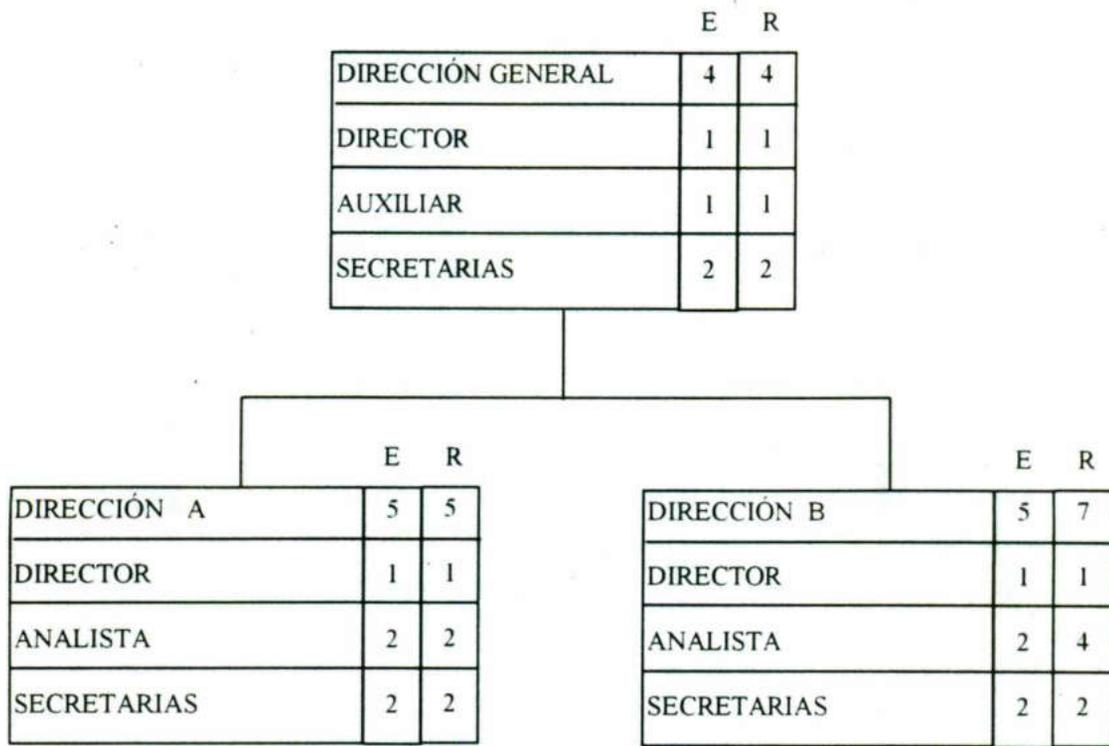


Figura 3.2. Muestra un Organigrama Funcional



E = EXISTENCIAS R = REQUERIDAS NOMBRE DE LA PERSONA

Figura 3.3. Muestra un Organigrama De Integración de Puestos, Plazas y Unidades



Figura 3.4. Muestra un Organigrama General

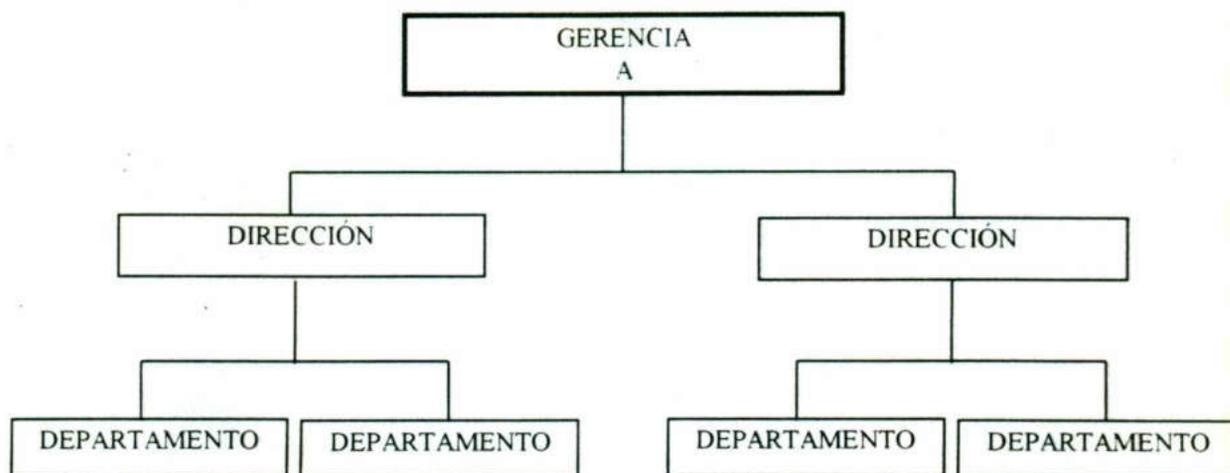


Figura 3.5 Muestra un Organigrama Especifico

CLASIFICACIÓN	SUB-CLASIFICACIÓN	DESCRIPCIÓN
3.4.3.- Según su Presentación	Verticales	Presentan a las unidades ramificadas de arriba hacia abajo, colocando al titular en el nivel superior.
	Horizontales	Presentan a las unidades ramificadas de izquierda a derecha, colocando al titular al extremo izquierdo.
	Mixtos	Representan a la estructura utilizando combinaciones verticales y horizontales.
	De Bloque	Son una variante de los verticales y sirven para representar un mayor número de unidades en espacios.
	Circular	Donde los niveles jerárquicos quedan determinados desde el centro hacia la periferia.
	Escalar	Consiste en señalar con distintas sangrías en el margen izquierdo los distintos niveles jerárquicos, ayudándose de líneas que aíslan dichos márgenes.

Tabla 3.3 Muestra la Clasificación de los Organigramas según su Presentación.

3.4.3.1.- Verticales

Organigramas Verticales

En los organigramas verticales, cada puesto subordinado a otro se representa por cuadros en un nivel inferior, ligados a aquél por líneas que representan la comunicación de responsabilidad y autoridad. De cada cuadro del segundo nivel se sacan líneas que indican la comunicación de autoridad y responsabilidad a los puestos que dependen de él y así sucesivamente. Véase Figura 3.6.

Algunos autores acostumbran poner al 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. La Jerarquía de los niveles queda determinada de arriba hacia abajo.

Las cartas de organización verticales tienen las ventajas de:

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

Como desventajas tienen, en cambio, que 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 hacer cartas muy alargadas.

3.4.3.2.- Horizontales

Organigramas Horizontales

Representan los mismos elementos de los anteriores y en la misma forma, sólo que comenzando el nivel máximo jerárquico a la izquierda y haciéndose los demás niveles, sucesivamente hacia la derecha, es decir, los niveles jerárquicos se representan de izquierda a derecha. Véase Figura 3.7.

Tienen como ventajas:

1. Que siguen la forma normal en que acostumbramos leer.
2. Que disminuyen en forma muy considerable el efecto de triangulación.
3. Que indican mejor la longitud de los niveles por donde pasa la autoridad formal.

Sin embargo, son poco usados en nuestra práctica, y muchas veces, aun pudiendo hacerse una sola carta de toda la organización, resultan los nombres de los jefes demasiado apiñados y, por lo mismo, poco claros.

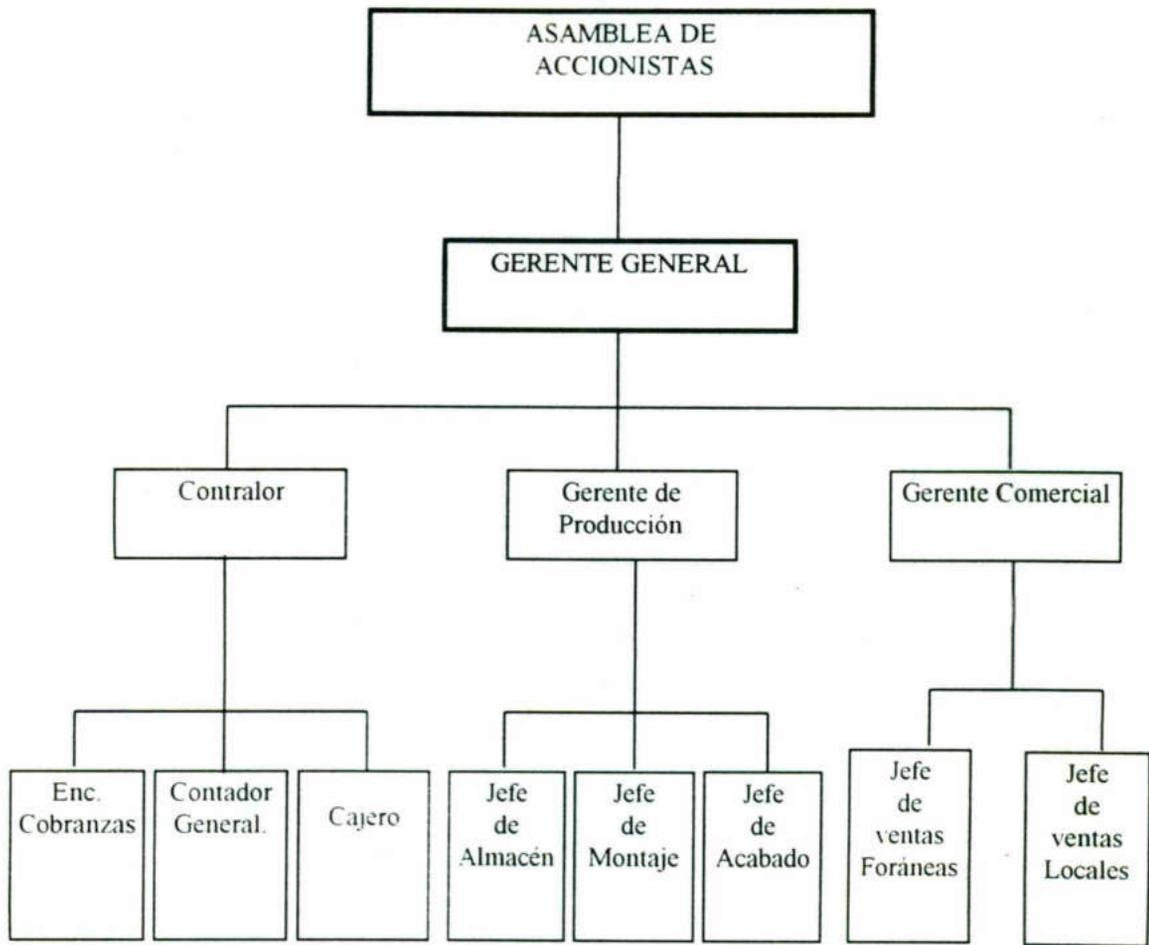


Figura 3.6 Muestra un Organigrama Vertical

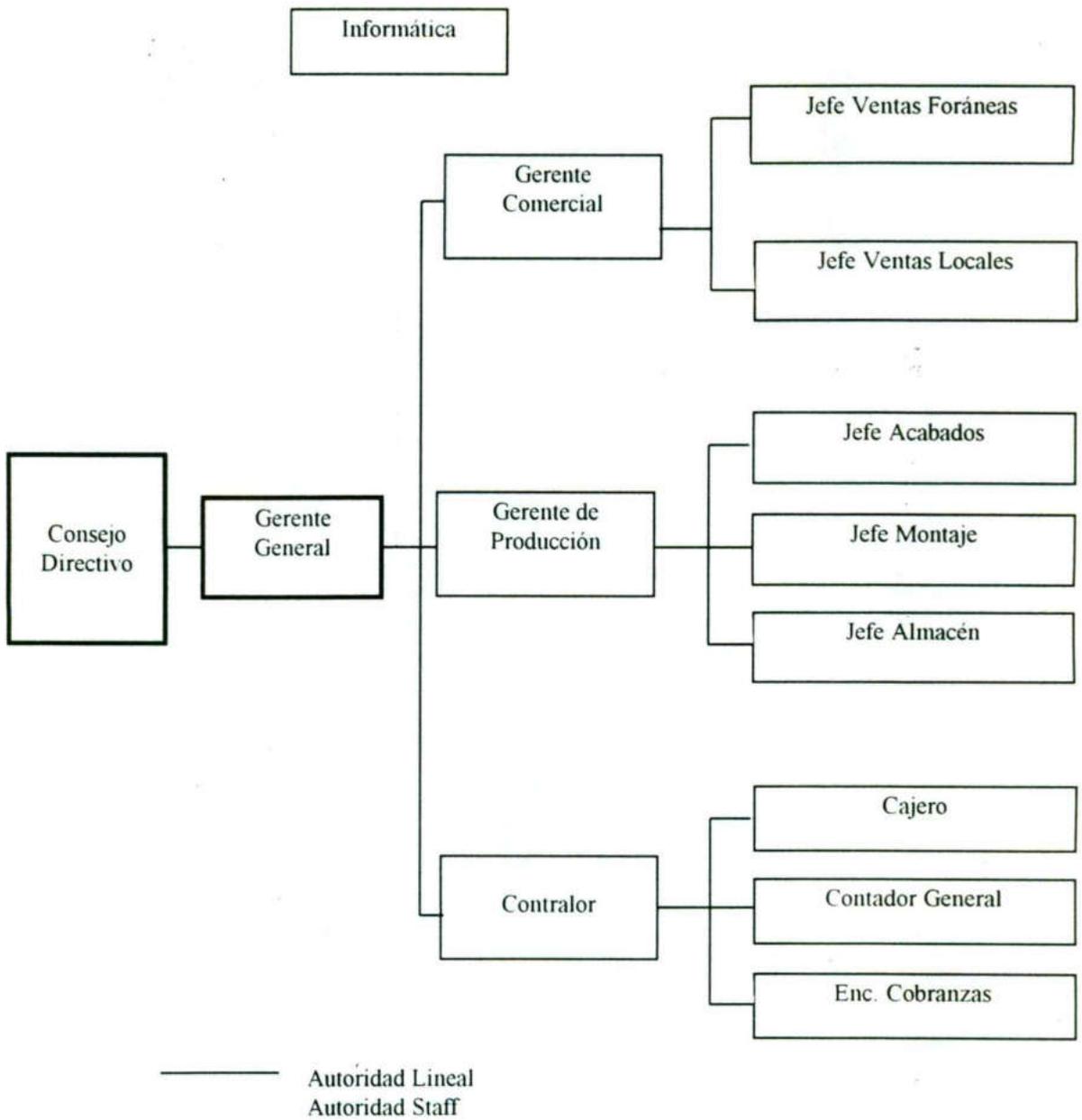


Figura 3.7 Muestra un Organigrama Horizontal

3.4.3.3.- Circulares

Organigramas Circulares

Están 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. Donde los niveles jerárquicos quedan determinados desde el centro hacia la periferia. Véase Figura 3.8.

Como ventajas de estas cartas se consideran:

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

Sin embargo, se ha señalado que resultan confusas y difíciles de leer; que no permiten colocar con facilidad niveles donde hay un solo funcionario (lo que ocurre con Asamblea de Accionistas, Consejo Directivo, Gerente General) y que fuerzan demasiado los niveles.

3.4.3.4.- Mixtos

Organigramas Mixto

Se utiliza por razones de espacio, tanto el horizontal como el vertical, un ejemplo de éste es el que se utiliza para evitar la triangulación de la organización vertical. Véase Figura 3.9.

3.4.3.5.- De Bloque

Organigramas De Bloque

Son una variante de los verticales y sirven para representar un mayor número de unidades en espacios. Véase Figura 3.10.

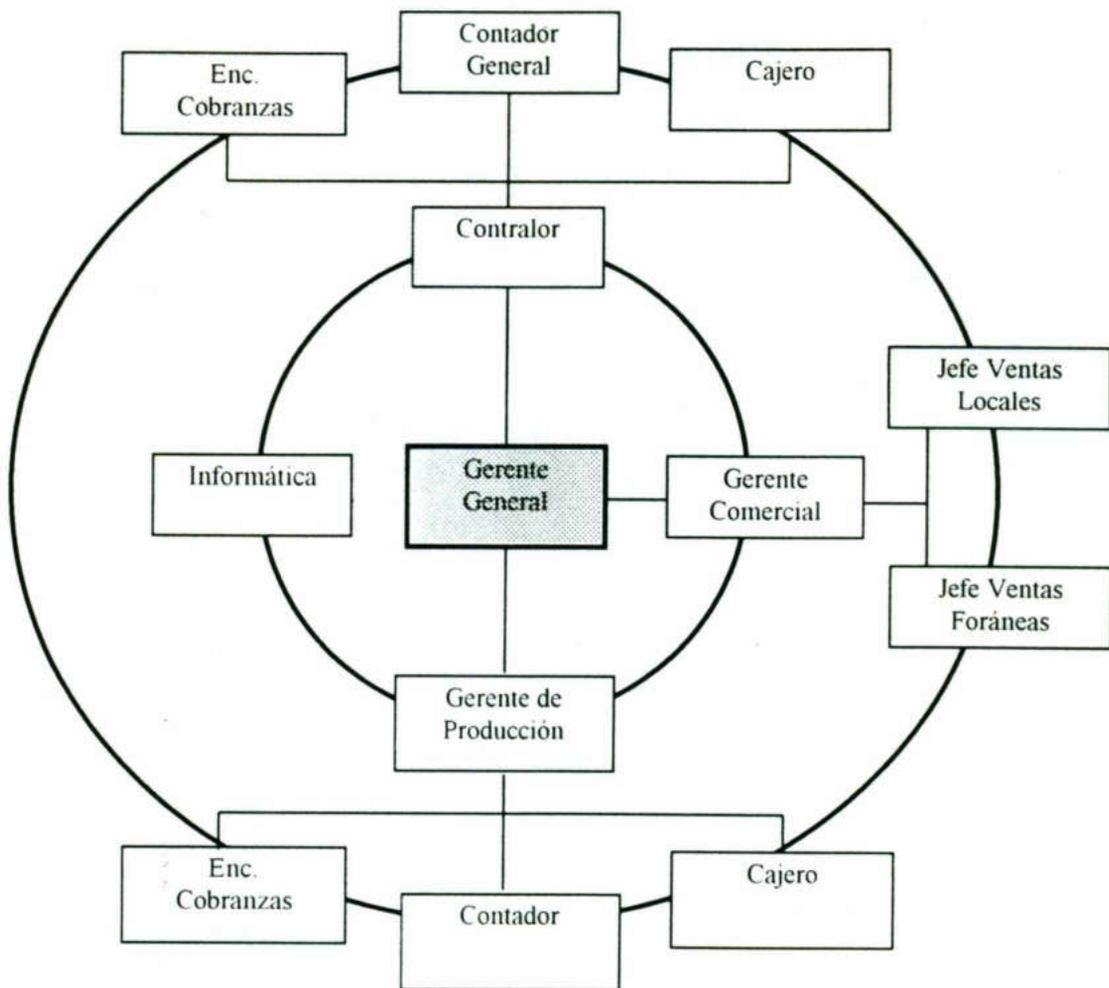


Figura 3.8. Muestra un Organigrama Circular

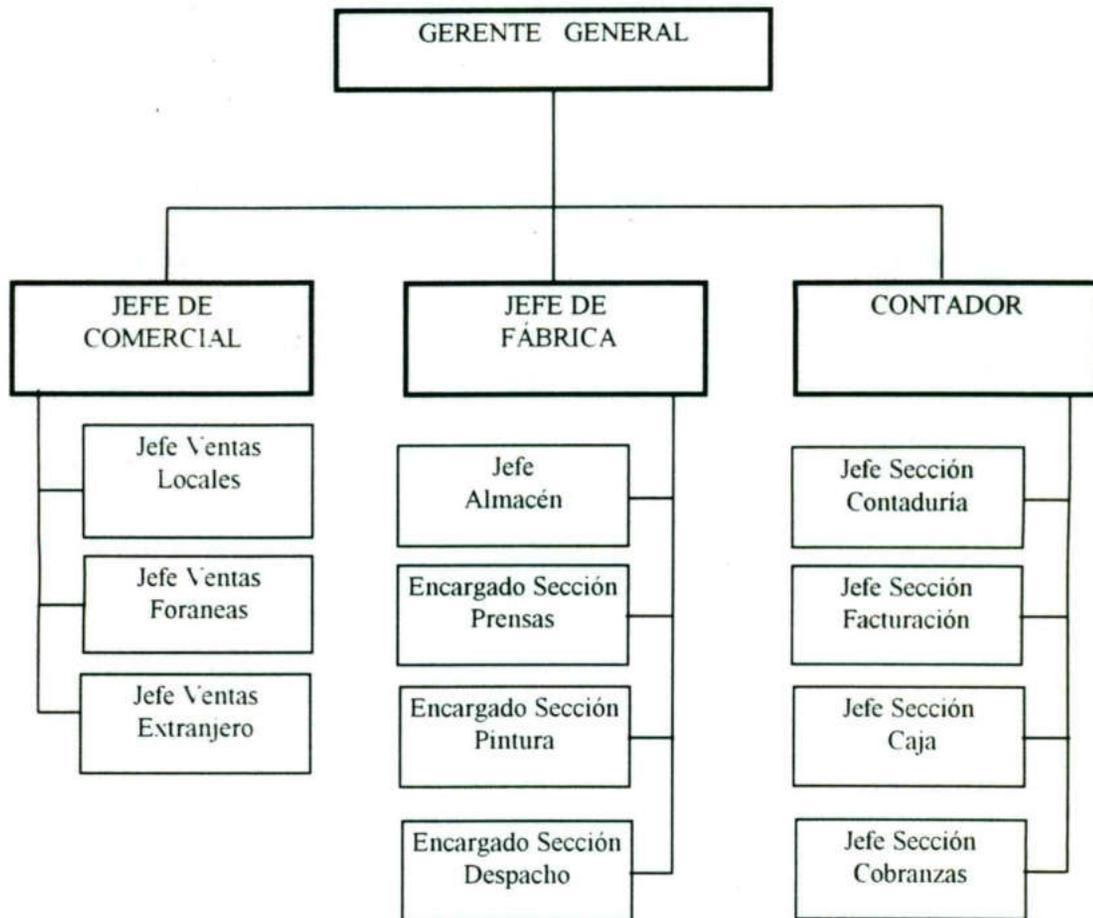


Figura 3.9 Muestra un Organigrama Mixto

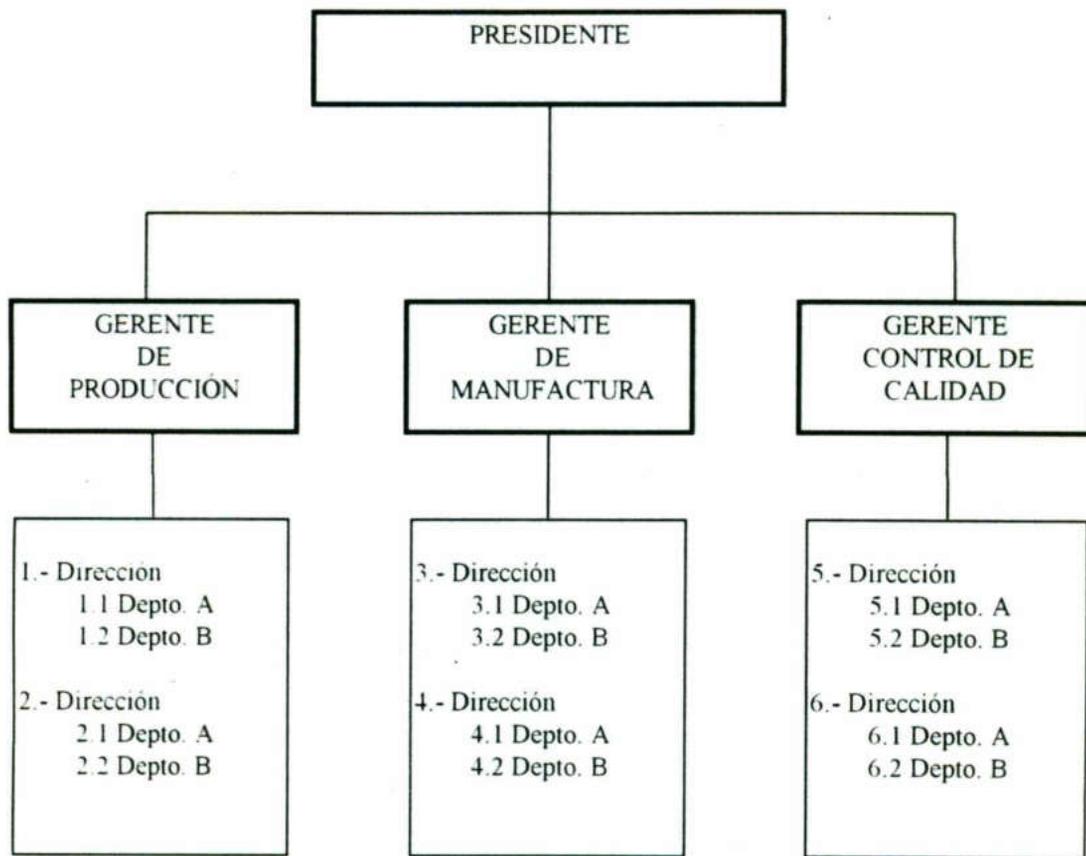


Figura 3.10 Muestra un Organigrama de Bloque

3.4.3.6- Escalar

Organigrama Escalar.

Consiste en señalar con distintas sangrias en el margen izquierdo los distintos niveles jerárquicos, ayudándose de líneas que aíslan dichos márgenes. Véase Figura 3.11.

Pueden usarse, para mayor claridad, distintos tipos de letra. Estos organigramas son poco usados todavía, y aunque resultan muy sencillos, carecen a nuestro juicio de la fuerza objetiva de aquellos que encierran cada nombre dentro de un cuadro, para destacarlo adecuadamente.

3.5.- Recomendaciones para el diseño

PROCESO PARA EL DISEÑO DE ORGANIGRAMAS

El arreglo acostumbrado de un organigrama consiste en mostrar las funciones operacionales principales en la parte superior, con sucesivas funciones subordinadas en niveles sucesivamente descendentes. En la práctica se sigue un proceso para la elaboración de organigramas, abarcando los siguientes pasos:

1. Elaborar una lista de funciones y subfunciones probables.
2. Compararla contra una lista de comprobación (*).
3. Preparar los cuadros o plantillas.
4. Confeccionar el organigrama.

(*) Lista de Comprobación. Consiste en dar respuesta a una serie de interrogantes, entre las que están.

- ¿Es necesaria la función para la organización?
- ¿Describir la función y subfunciones principales?
- ¿En qué nivel debe colocarse la función?
- ¿A que función deberá informar función?
- ¿Qué funciones deberán informar a esta función?

CONTENIDO DEL ORGANIGRAMA

Un organigrama debe contener básicamente los siguientes datos:

- Títulos o descripción concentrada de las actividades (Nombre del organigrama y la función que se define).
- Nombre del quien elaboró el Organigrama.
- Lugar y Fecha de elaboración.
- Autorización del organigrama (de la alta dirección, y del responsable de la función).
- Explicación de la simbología utilizada (Líneas de coordinación, asesoría, etc.).

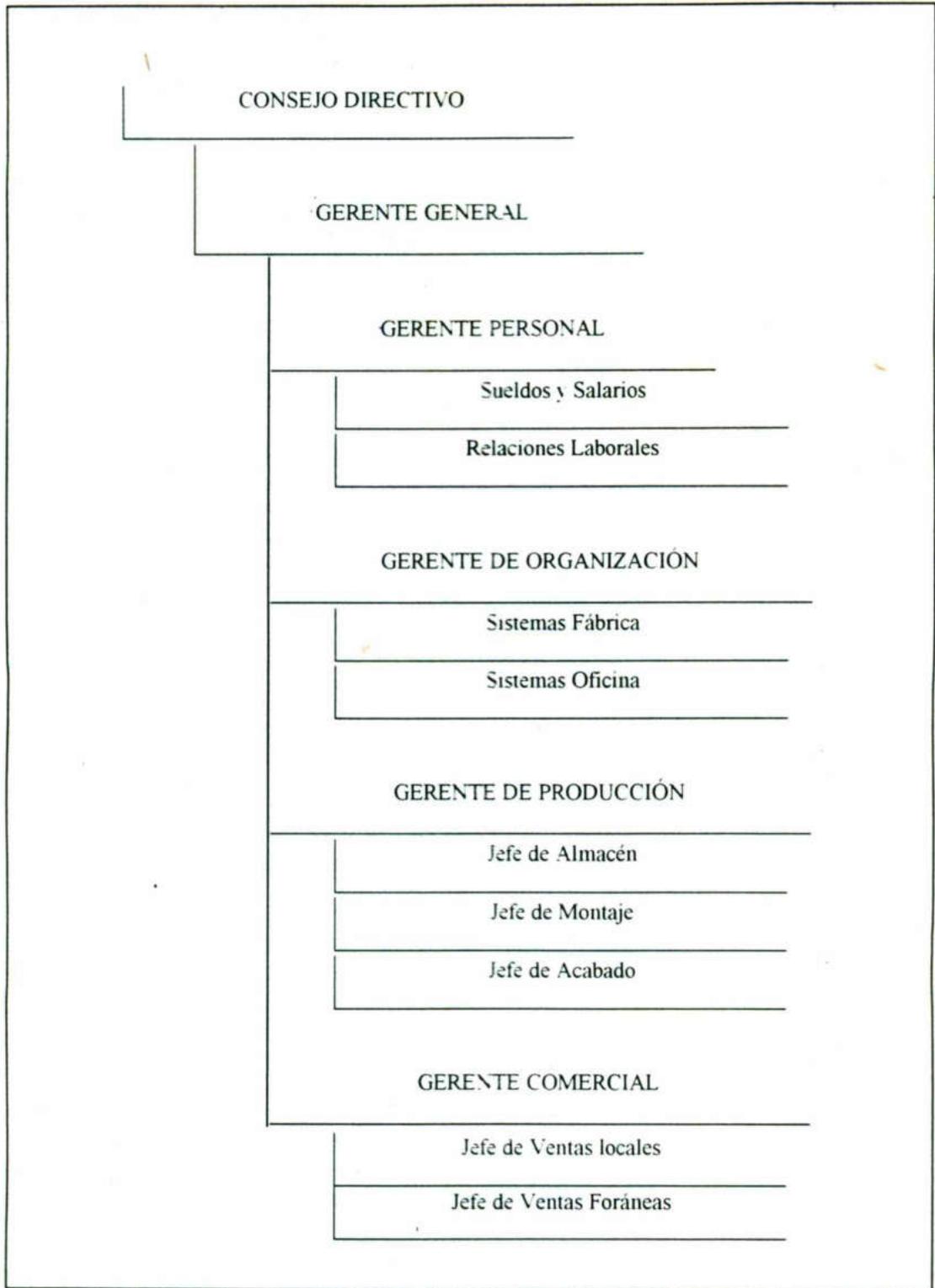


Figura 3.11 Muestra un Organigrama Escalar

A CONTINUACIÓN SE PRESENTAN LAS REGLAS FORMALES Y DETALLADAS PARA LA ELABORACIÓN DE ORGANIGRAMAS.

Símbolos usados en los organigramas

Las unidades administrativas se representan por rectángulos y las relaciones por líneas. Los organigramas estructurales consisten en cierto número de rectángulos que representan personas, puestos u otras unidades, los que están colocados y conectados por líneas de tal manera que pueden expresar grados de autoridad y responsabilidad y clase de la relación que los liga.

Los organigramas funcionales incluyen, además, un texto que expresa las principales funciones o labores de las unidades.

Representación de las unidades

Para la representación de las unidades conviene usar siempre rectángulos. No es recomendable el uso de círculos, rombos, elipses u otras figuras geométricas que hacen más difícil la comprensión del organigrama.

No es necesario hacer unos rectángulos más grandes que otros para destacar la importancia de algún unidad. Ésta se la da su colocación en el organigrama y su relación con las demás unidades.

En el diagrama, además de anotar el nombre del órgano dentro del rectángulo que lo represente, conviene que esté identificado con número. En caso de que no quepa el nombre completo en el rectángulo, se abreviará y se escribirá completo al pie del diagrama.

En los organigramas complementarios y analíticos, en que se representan todos los puestos, conviene anotar en el ángulo inferior derecho interno del rectángulo, el número de plazas que integra el puesto.

Colocación de las unidades

Pueden seguirse dos criterios básicos para la colocación de las unidades en el organigrama.

- a) atender rigurosamente al nivel jerárquico, independientemente de la función que realice el órgano.
- b) representar gráficamente la relación entre un órgano y otro, independientemente de su jerarquía. Se representa más bien la distribución de actividades que los niveles jerárquicos de los órganos.

Lo ideal es conciliar los dos criterios en la elaboración de un organigrama. Sin embargo, esto no siempre es posible.

Cuando no se pueden conciliar ambos criterios, el criterio imperante dependerá de la clase de organigrama, de acuerdo con las siguientes reglas:

En los organigramas generales, en que están representadas todas las funciones de la institución y que generalmente son esquemáticos, la colocación de las unidades no obedece siempre en forma rigurosa a su nivel jerárquico.

Los órganos asesores, ya sean colectivos o individuales, se colocan inmediatamente después del jefe. Los órganos de mando especializado o de revisión se colocan inmediatamente después de los órganos asesores. Asesores, ayudantes, mando especializado y revisión, constituyen el nivel de plana mayor o de "órganos medios". En seguida se colocan los órganos de línea, u "órganos fines", que son aquellos que realizan las actividades directamente relacionadas con los objetivos principales de la institución. A continuación se colocan los órganos de servicios generales. Por último, se colocan las unidades descentralizadas.

En los organigramas complementarios, o departamentales, puede seguirse los dos criterios:

- a) Si el propósito es orientar en el manejo de personal, puede usarse un tipo de organigrama absolutamente jerárquico, ya sea del tipo tradicional que en seguida se anota o por niveles de salario
- b) Si el propósito es destacar el tipo de relación entre los órganos, se colocará cada unidad cerca del órgano de quien dependa.

Así la secretaria y los ayudantes se colocarán cerca del jefe; los asesores inmediatamente después del jefe a quien sirven, etcétera.

Representación de las relaciones

Las relaciones entre las unidades y clase de autoridad de unas y otras se expresan por la forma en que las líneas unen a los rectángulos.

Las líneas de autoridad son continuas y dibujadas en ángulos rectos.

Sólo en los organigramas analíticos se dibujan líneas punteadas u oblicuas para expresar relaciones de ayudantía, mando especializado o coordinación.

La relación de subordinación

Se representa en los organigramas verticales, mediante una línea que sale de la parte inferior del rectángulo del órgano superior a la parte superior del rectángulo del órgano o de los órganos inferiores. Véase Figura 3.12.

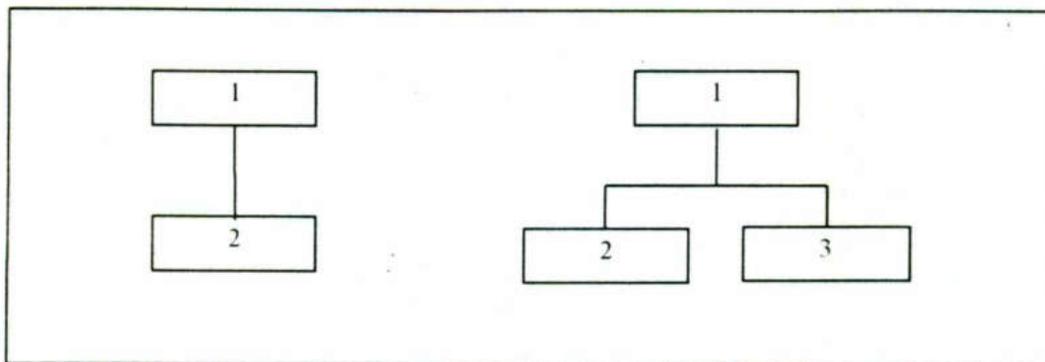


Figura 3.12 Muestra una relación de subordinación

La relación de asesoría

Se representa, en los organigramas verticales, mediante una línea horizontal que parte de la línea de autoridad del jefe, hacia un lado del rectángulo del órgano asesor y por o general la línea es punteada. La línea 1 a 4 representa una relación de asesoría. Véase Figura 3.13.

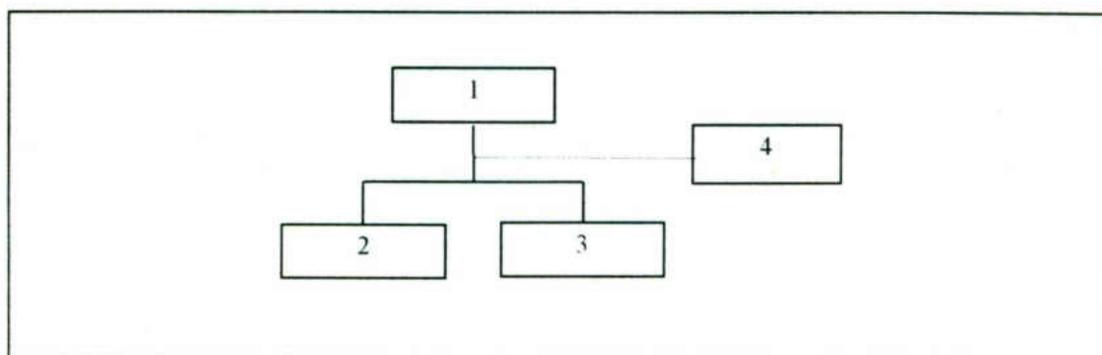


Figura 3.13 Muestra una relación de asesoría

La relación de representación personal

La relación entre jefe y ayudante se representa en los organigramas verticales mediante una línea horizontal que parte del lado del rectángulo del jefe a un lado del rectángulo del ayudante. Esta relación sólo aparece en los organigramas complementarios y analíticos. En los organigramas generales o esquemáticos, los ayudantes se incluyen en el rectángulo del jefe.

La relación entre ayudante y subordinado que solo aparece en los organigramas analíticos, se representa mediante líneas oblicuas de puntos que unen la parte inferior del rectángulo del ayudante a la parte superior de los rectángulos de los subordinados, si el organigrama es vertical, en este ejemplo, 4 es ayudante del 1, que ordena por representación a 2 y a 3. Véase Figura 3.14.

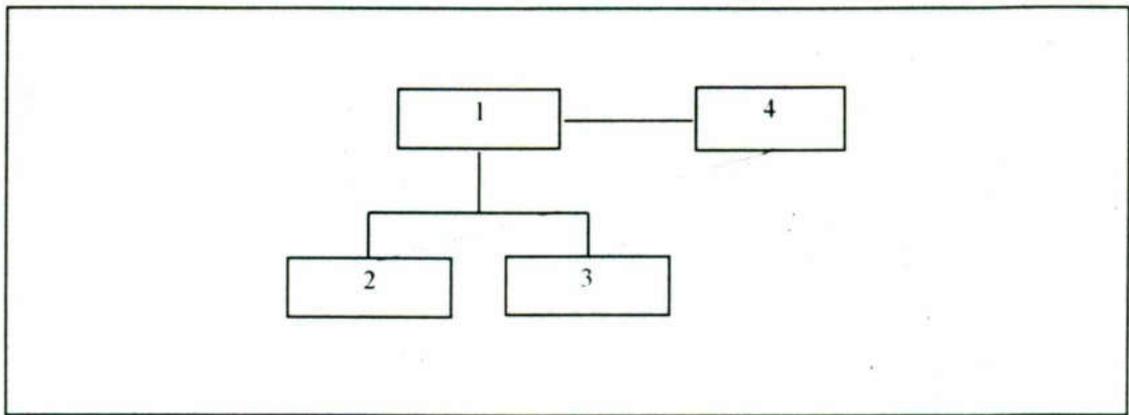


Figura 3.14 Muestra la relación entre ayudante y subordinado.

La relación de mando especificado

Si el organigrama es vertical, esta relación se representa mediante una línea oblicua de puntos que une la parte inferior del rectángulo del órgano especialista con la parte superior de los rectángulos de los subordinados. Sólo se representa en los organigramas analíticos.

En este ejemplo, el órgano 3 tiene autoridad funcional sobre 6 y 7, que son subordinados de 2 y 4 respectivamente.

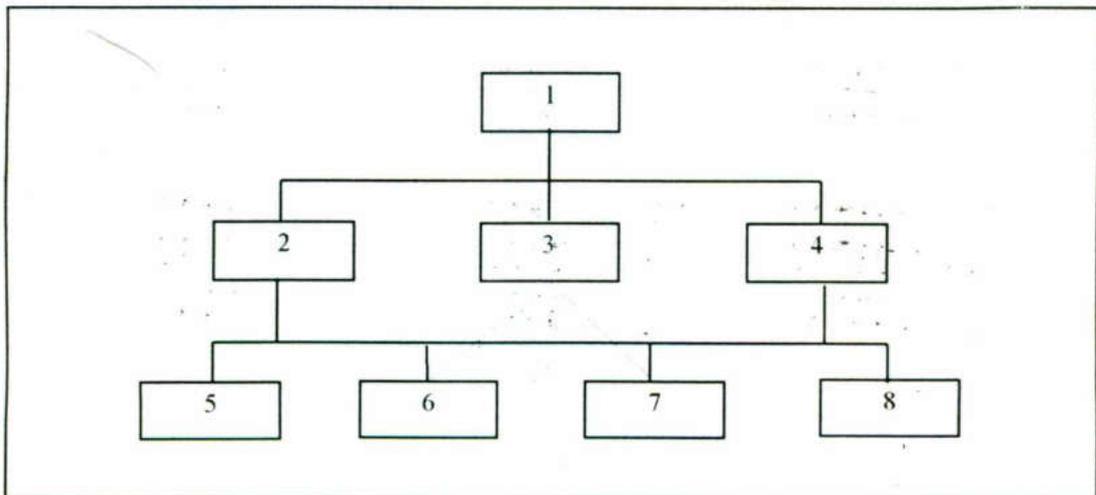


Figura 3.15 Muestra una relación de mando especificado

La relación de revisión

Su representación en el organigrama dependerá de las facultades de que gocen los órganos de revisión ya que éstos pueden actuar como órganos asesores, como ayudantes o como órganos de mando especializado. Su colocación será en el lugar que les corresponda según el jefe inmediato de quien dependan.

La relación de servicio

Esta relación entre el órgano que presta el servicio y el que lo recibe, es una relación especial que no se representa en el organigrama. Si se representa la relación lineal entre el órgano que presta el servicio y el jefe de línea del cual depende.

La relación de coordinación

Esta relación se representa sólo en los organigramas analíticos, mediante una línea de puntos que une la parte inferior de los rectángulos de los órganos relacionados. Si esta relación es más o menos constante, formando un comité, la línea punteada termina en un cuadrángulo con el nombre de comité. Véase Figura 3.16.

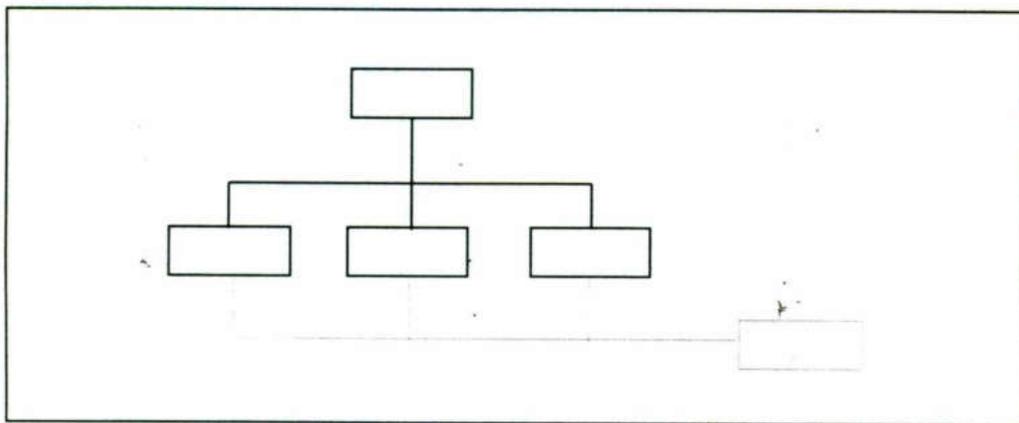


Figura 3.16 Muestra una relación de coordinación

Sin embargo, en los organigramas generales suelen incluirse cuadrángulos que representan a los comités permanentes, ya sea como órganos de mando colectivo o de simple coordinación. En el primer caso, son verdaderos órganos con autoridad lineal y se colocan como tales. En el segundo, su colocación es similar a los órganos asesores, sobre el nivel de los órganos coordinados: véase Figura 3.17.

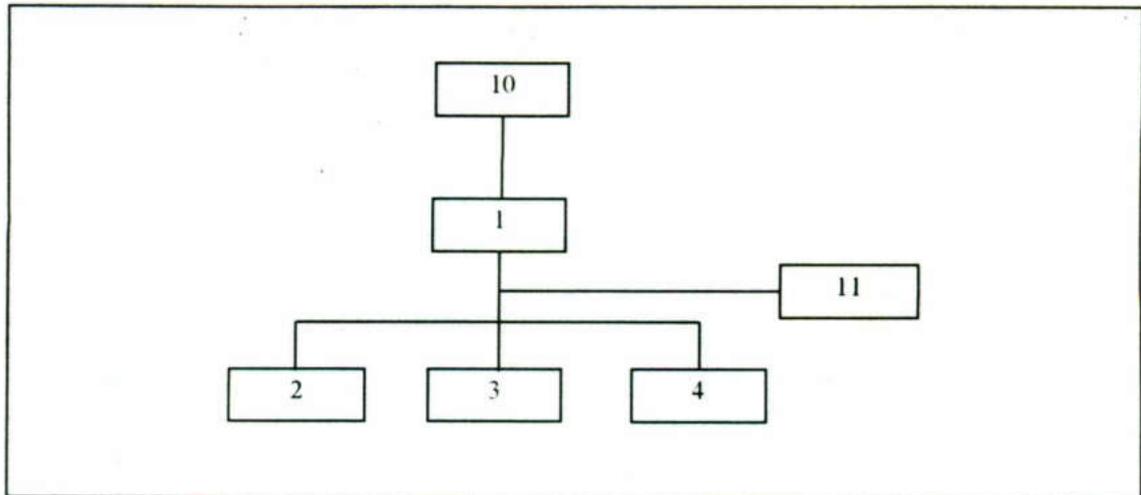


Figura 3.17 Muestra. 10.- Comité directivo (mando colectivo). 11.- Comité Coordinador de 2, 3, 4.

La relación de descentralización

Los órganos descentralizados se representan por rectángulos en los organigramas generales, colocados en un nivel especial, después del nivel operativo o de ejecución, o del último nivel representado en el organigrama. Tal y como se muestra en la Figura 3.18.

Su línea de relación partirá de la línea de autoridad del jefe a quien reporten y terminará en la parte superior del rectángulo del órgano descentralizado. En este caso, conviene anotar al margen del diagrama, el nivel especial de los órganos descentralizados:

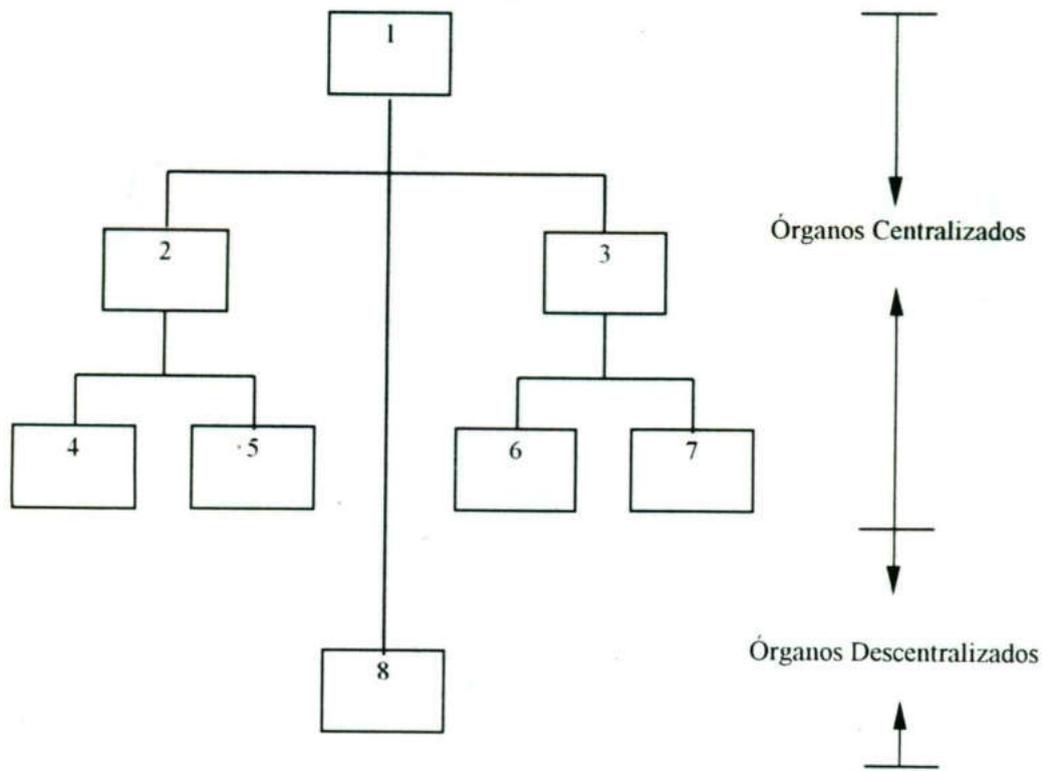


Figura 3.18 Muestra una relación de Descentralización

Representación Esquemática

Puede esquematizarse tanto la representación de las unidades como de las relaciones. La representación de las unidades puede esquematizarse:

- a) Suprimiendo los niveles inferiores, como en el caso de la carta maestra.
- b) Agrupando dos o más puestos afines, aunque de diferente nivel, en un solo símbolo, como en el caso de los ayudantes y del jefe. En este caso se anota dentro del rectángulo, el nombre del órgano que el jefe representa. Si se trata del director general y sus ayudantes se pone "Dirección General", si es el caso del Gerente General y sus ayudantes, se anota "Gerencia General".
- c) Agrupando dos o más puestos u órganos del mismo nivel, como en el caso de varias sucursales que se encierran en un solo símbolo bajo el nombre de "sucursales".

La representación de las relaciones puede esquematizarse, señalando sólo las de subordinación y asesoría y descentralización y omitiendo las demás.

Representación de las funciones

Hay varias formas de elaborar organigramas funcionales. Los más comunes son:

- a) Una primera consiste en dibujar grandes rectángulos que representen a los órganos, en un organigrama estructural, anotando dentro de ellos las principales funciones o labores que tengan encomendadas. Véase Figura 3.19.
- b) Otra consiste en dibujar en la parte superior de la carta, o en uno de los márgenes, un organigrama estructural, identificando los órganos con números. En la parte inferior, o en el otro margen, se anotan las funciones o labores de los órganos, relacionadas por los números, o por medio de flechas que parten de los rectángulos del organigrama. Véase Figura 3.20.

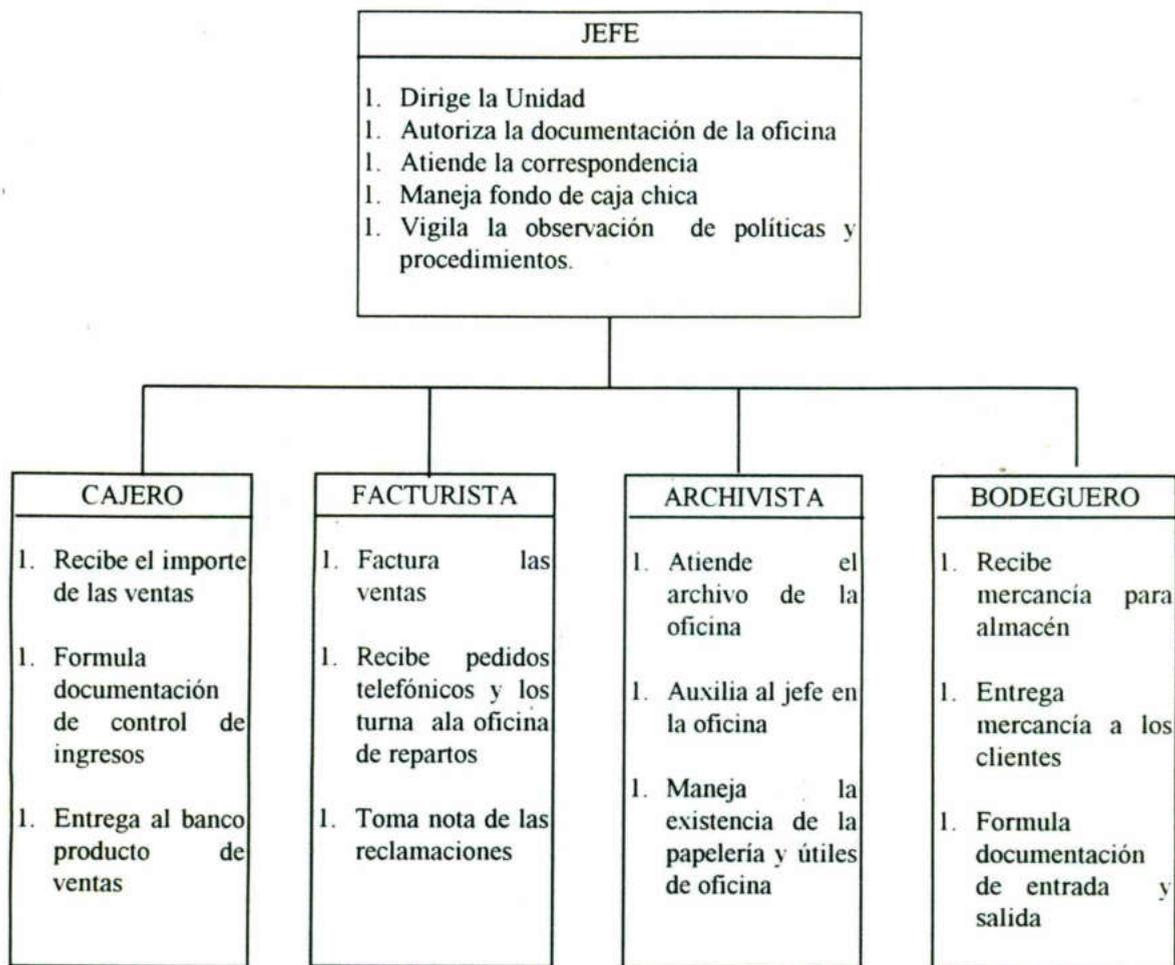
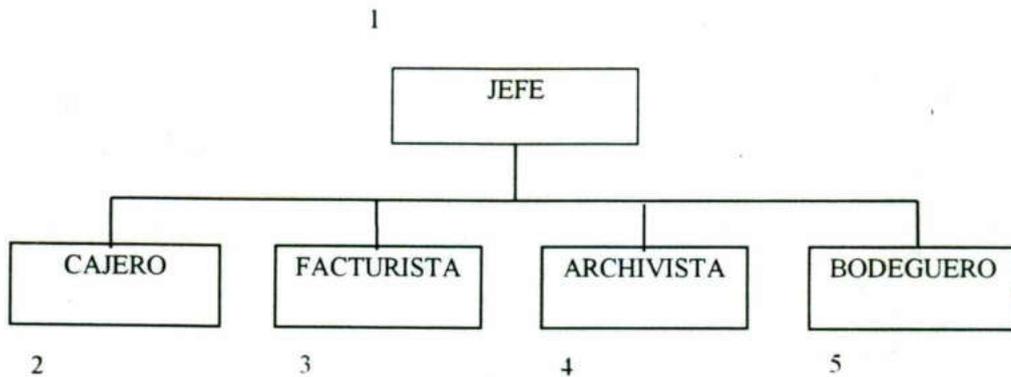


Figura 3.19 Muestra la representación de las funciones inciso A



1.- JEFE

1. Dirige la Unidad
2. Autoriza la documentación de la oficina
3. Atiende la correspondencia
4. Maneja fondo de caja chica
5. Vigila la observación de políticas y procedimientos.

2.- CAJERO

1. Recibe el importe de las ventas
2. Formula documentación de control de ingresos
3. Entrega al banco producto de ventas

3.- FACTURISTA

1. Factura las ventas
2. Recibe pedidos telefónicos y los turna ala oficina de repartos
3. Toma nota de las reclamaciones

4.- ARCHIVISTA

1. Atiende el archivo de la oficina
2. Auxilia al jefe en la oficina
3. Maneja la existencia de la papelería y útiles de oficina

5.- BODEGUERO

1. Recibe mercancía para almacén
2. Entrega mercancía a los clientes
3. Formula documentación de entrada y salida

Figura 3.20 Muestra la representación de las funciones inciso B

Otros Datos.

Todo organigrama debe contener, además de la representación gráfica de la organización los siguientes datos:

- 1) Nombre, que expresa el organismo administrativo o la parte de que se trate.
- 2) Órgano que lo elaboró.
- 3) Fecha de elaboración
- 4) Órgano que lo autorizó
- 5) Fecha de autorización.

Otras técnicas

Existe una técnica que recomienda 4 tamaños de rectángulos y las siguientes reglas para su uso:

TAMAÑO DE RECTÁNGULO



TAMAÑO 1

Úsese para el órgano ejecutivo que pretenda destacar



TAMAÑO 2

Úsese para los órganos subordinados que tengan a su cargo funciones principales



TAMAÑO 3

Úsese para órganos superiores del órgano destacado



TAMAÑO 4

Úsese para órganos Staff

GRUESO DE LÍNEA



DELGADA

Para todos los rectángulos excepto I



MEDIA

Para el rectángulo que quiere destacarse



GRUESA

Para relaciones de subordinación



PUNTEADA

Para indicar otras relaciones como "Staff"

3.6.- Métodos para captura de Información.

Deberá especificarse la información básica que se ha de recolectar y seguidamente establecerse los medios para su acumulación, identificando sus fuentes.

Información Básica.

Los datos que se han de reunir están en función directa de las áreas que se desea representar, así como del contenido especificado del organigrama. Determinado lo anterior, se realizará el acopio de la información correspondiente a:

- Los órganos que integran dichas áreas.
- El nivel jerárquico que ocupan en la estructura orgánica.
- Las relaciones que guardan entre ellos.
- La naturaleza de estas relaciones.
- Las funciones que realizan y, en su caso.
- Los puestos y el número de plazas que los integran.

Fuentes de Información.

Para elaborar el organigrama de una institución, se tendrán como principales fuentes: 1).- Los archivos y centros de documentación, y los funcionarios y empleados.

Métodos de recolección.

A continuación se señalan los principales métodos para reunir la información básica ya descrita:

A).- Investigación Documental.

Se realiza principalmente utilizando como fuentes de información al centro de documentación y al archivo de la institución, y consiste en el acopio de información relativa a leyes, reglamentos, decretos, acuerdos, boletines, circulares internas y políticas institucionales, manuales administrativos, que, entre otros, contengan información relativa a la constitución de sus órganos, niveles, relaciones y funciones.

B).- Investigación de Campo.

Se lleva a cabo mediante la entrevista con funcionarios de los distintos niveles de la unidad sujeta a investigación, aplicando cédulas o cuestionarios, o bien, celebrando con ellos entrevistas que permitan detectar las escalas o jerarquías existentes.

La investigación de campo permite también verificar la información documental, o complementarla con datos proporcionados por los titulares de las diversas unidades.

Análisis de la información.

La información que ha sido recopilada, clasificada y registrada, deberá someterse a un análisis para detectar, entre otros aspectos posibles, lagunas y contradicciones en la misma. Antes de dar una interpretación personal aclaratoria, deberá buscarse la confirmación de los datos que así lo requieran, por parte de los responsables de las áreas sometidas a estudio.

Una vez que la información haya sido analizada, interpretada y confirmada, se procederá al diseño del organigrama.

3.7.- Elaboración de Organigramas mediante la computadora.

El Microsoft Organization Chart. Nos permite representar y diseñar organigramas mediante la computadora en la Figura 3.21 nos presenta la portada de este Software.

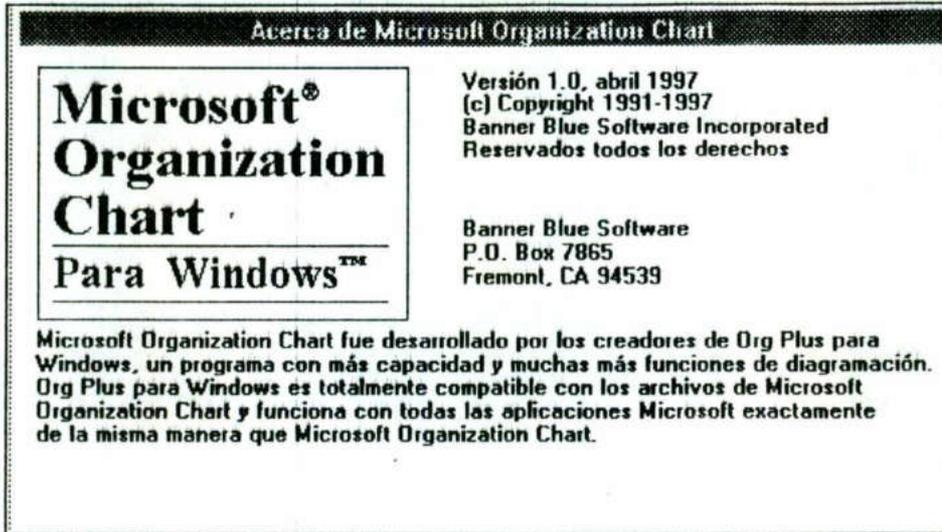


Figura 3.21 Muestra la portada de Microsoft Organization Chart

En la Figura 3.22 se muestra con detalle la pantalla principal de trabajo para la elaboración de organigramas y diagramas de flujo y posteriormente se describirán cada uno de los menús que en ella aparecen.

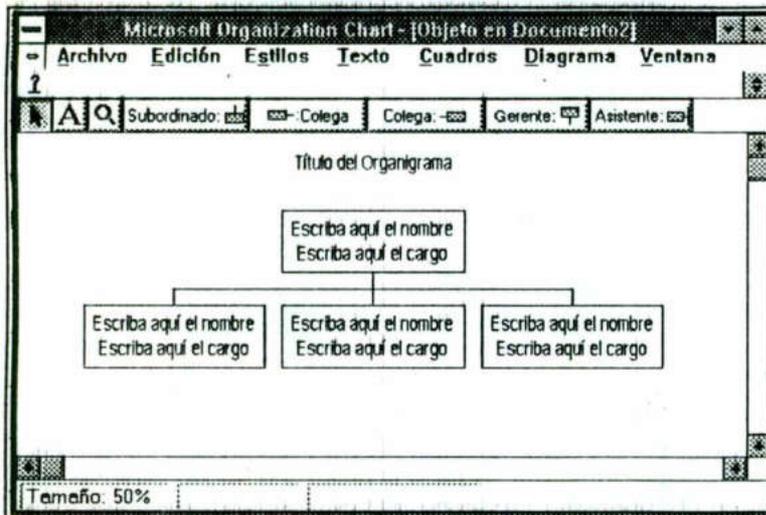
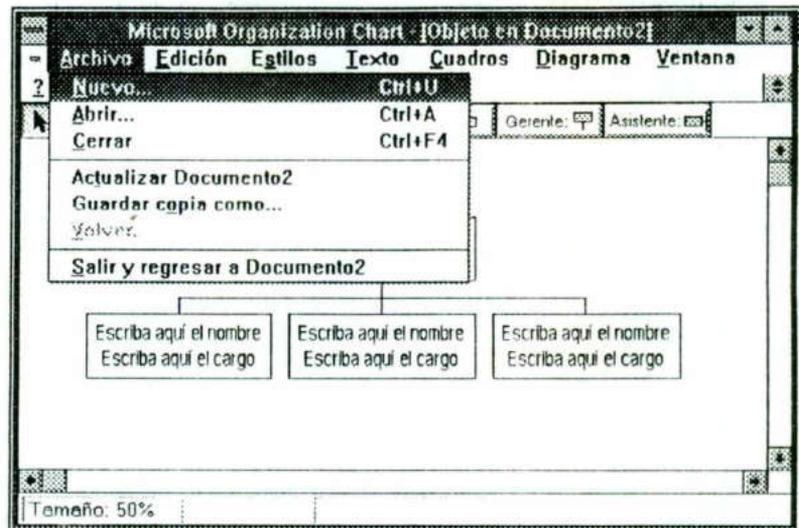


Figura 3.22 muestra la pantalla de trabajo de Microsoft Organization Chart

Menú Archivo. En la Figura 3.23 se muestra desplegado el menú Archivo.

Figura 3.23 Muestra el Menú Archivo Seleccionado y Desplegado



- Nuevo** Permite crear un archivo nuevo (ALT, F, N).
- Abrir** Permite abrir un diagrama existente o importar información de otra aplicación (ALT, F, A).
- Cerrar** Permite cerrar el diagrama activo sin salir de la aplicación. Al invocar a Microsoft Organization Chart desde PowerPoint, el diagrama activo se cerrará retornando a PowerPoint (ALT, F, C).
- Guardar** Permite guardar los cambios hechos al diagrama activo (ALT, F, G).
- Guardar copia como** Permite guardar un documento bajo un nuevo nombre y exportar información a otra aplicación (ALT, F, O).
- Volver** Permite descartar todos los cambios hechos desde la última vez que se guardó el diagrama actual (ALT, F, V).
- Salir** Permite cerrar todos los diagramas y finalizar la sesión con Microsoft Organization Chart (ALT, F, S).
- Lista de archivos** Permite mostrar los nombres de los últimos cuatro archivos que haya abierto en Microsoft Organization Chart. Haga clic en uno de los nombres para abrir el archivo.

Menú Edición. En la Figura 3.24 se muestra desplegado el menú Edición.

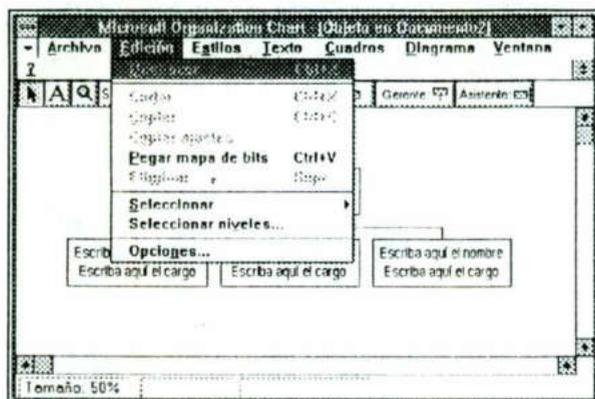


Figura 3.24 Muestra el Menú Edición Seleccionado y Desplegado

Deshacer permite deshacer la última operación o volver a la anterior. A esta opción se le añaden palabras que indican exactamente qué habrá de deshacerse. Por ejemplo, Deshacer Cortar. Para deshacer una operación, antes que nada deberá elegir Deshacer (ALT, E, D).

Cortar permite eliminar cualquier objeto seleccionado y colocar el mismo en el Portapapeles (ALT, E, T).

Copiar permite hacer una copia de cualquier objeto seleccionado y colocar el mismo en el Portapapeles (ALT, E, C).

Copiar ajustes permite copiar el borde, sombra y color del cuadro actual, así como la fuente del texto, y colocar tal selección en el Portapapeles. De este modo, podrá pegar ese ajuste en otros cuadros para uniformar todos con el mismo ajuste (ALT, E, O).

Pegar permite hacer una copia en el diagrama de cualquier objeto almacenado en el Portapapeles. El texto siempre se pegará en el punto de inserción. En caso de pegar un mapa de bits, el comando podría cambiar al de Pegar mapa de bits. Para pegar cuadros, primero deberá seleccionar un cuadro del diagrama en el cual desee pegar los mismos. Los cuadros que estén en el Portapapeles se pegarán como subordinados del cuadro seleccionado (ALT, E, P).

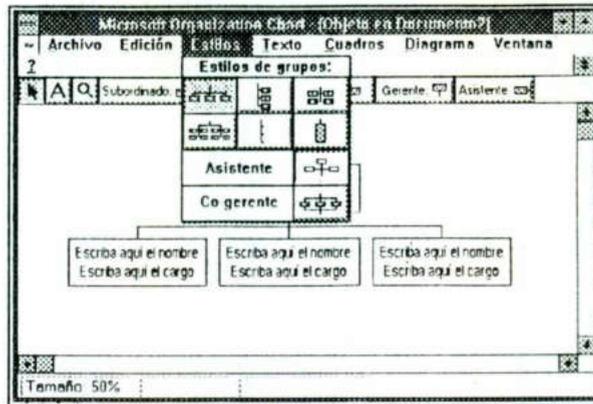
Eliminar permite eliminar los objetos seleccionados del diagrama, que no se almacenarán en el Portapapeles. Si cambia de idea con respecto a la eliminación de un objeto, elija inmediatamente Deshacer en el menú Edición (ALT, E, M).

Seleccionar permite mostrar un submenú en el cual podrá seleccionar una variedad de objetos del diagrama (ALT, E, S). Seleccionar niveles permite seleccionar todos los cuadros según los niveles que tengan en el diagrama (ALT, E, V).

Opciones permite controlar la apariencia de los nuevos diagramas. Por ejemplo, podrá hacer que Microsoft Organization Chart muestre una plantilla de diagrama cada vez que abra un nuevo diagrama. Asimismo, podrá elegir el nivel de zoom conforme al cual aparecerán los nuevos diagramas (ALT, E, N).

Menú Estilos. En la Figura 3.25 se muestra desplegado el menú Estilos.

Figura 3.25 Muestra el Menú Estilos Seleccionado y Desplegado



El conjunto de estilos de la parte superior del menú Estilos le permitirá cambiar la organización de los cuadros en un grupo. El estilo central le permitirá crear cuadros de asistentes. El estilo de la parte inferior le permitirá mostrar los co-gerentes y gerentes que compartan responsabilidades para del mismo grupo de subordinados.

Menú Texto. En la Figura 3.26 se muestra desplegado el menú Texto.

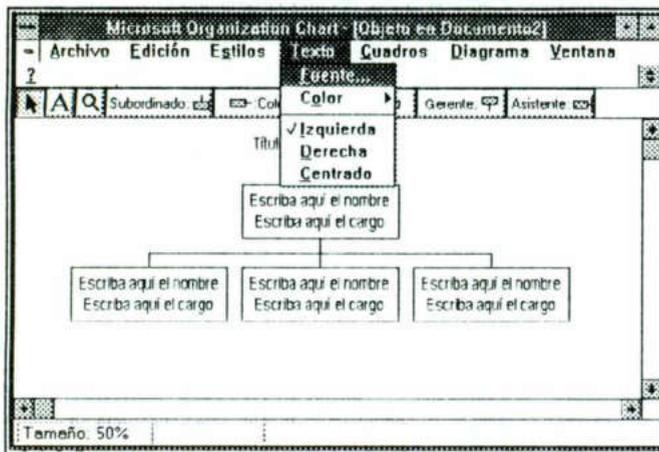


Figura 3.25 Muestra el Menú Texto Seleccionado y Desplegado

Fuente permite elegir la fuente, estilo y tamaño del texto actualmente seleccionado. El submenú Fuente sólo mostrará las fuentes disponibles en la impresora (ALT, T, F).

Color permite elegir un color para el texto actualmente seleccionado (ALT, T, O).

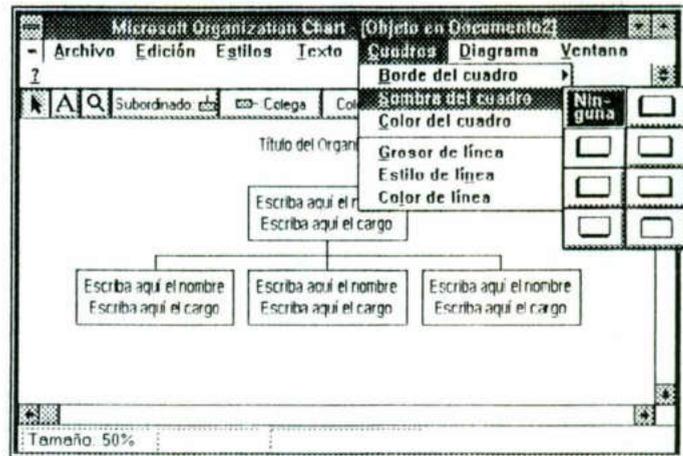
Izquierda permite alinear el texto seleccionado, situándolo en la orilla izquierda del espacio que ocupa (ALT, T, I).

Derecha permite alinear el texto seleccionado, situándolo en la orilla derecha del espacio que ocupa (ALT, T, D).

Centrado permite centrar el texto en el espacio que ocupa (ALT, T, C).

Menú Cuadros. En la Figura 3.27 se muestra desplegado el menú Cuadros.

Figura 3.27 Muestra el Menú Cuadros Seleccionado y Desplegado



Borde del cuadro permite elegir un borde para los cuadros actualmente seleccionados (ALT, B, B).

Sombra del cuadro permite crear o cambiar las sombras de los cuadros actualmente seleccionados (ALT, B, S).

Color del cuadro permite cambiar el color de los cuadros actualmente seleccionados (ALT, B, C).

Grosor de línea permite cambiar el grosor de las líneas actualmente seleccionadas (ALT, B, G).

Estilo de línea permite cambiar a sólidas, punteadas o discontinuas las líneas actualmente seleccionadas (ALT, B, N).

Color de línea permite cambiar el color de las líneas actualmente seleccionadas (ALT, B, L).

Menú Diagrama. En la Figura 3.28 se muestra desplegado el menú Diagrama.

Ajustar al tamaño de la ventana permite ver todo el diagrama en la ventana (ALT, D, A).

50% del real permite ver el diagrama al 50% del tamaño real. Esta opción posibilita lo más posible del diagrama mientras mantiene legible el texto (ALT, D, 5).

Tamaño real permite ver el diagrama a un tamaño aproximado del 50% más grande que el tamaño de impresión (ALT, D, T).

200% del real permite ver el diagrama al 200% del tamaño real. Esta visualización es ideal para ver y trabajar en detalles (ALT, D, 2).

Color de fondo permite elegir un color para el fondo del diagrama (ALT, D, C).

Mostrar/ocultar herramientas de dibujo permite mostrar u ocultar las herramientas de dibujo personalizadas. Use estas herramientas para crear líneas y cuadros adicionales en el diagrama (ALT, D, D).

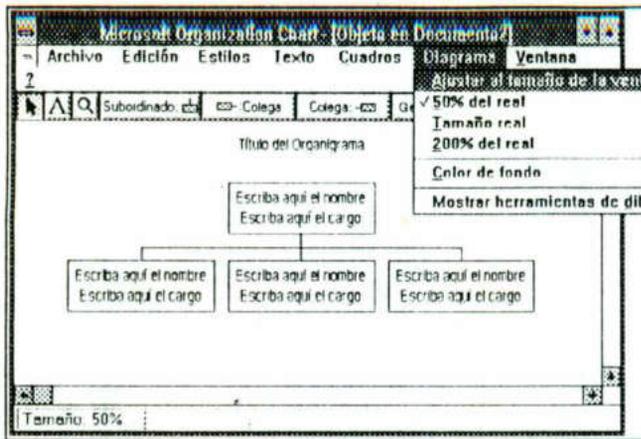


Figura 3.28 Muestra el Menú Diagrama Seleccionado y Desplegado

Menú Ventana. En la Figura 3.29 se muestra desplegado el menú Ventana.

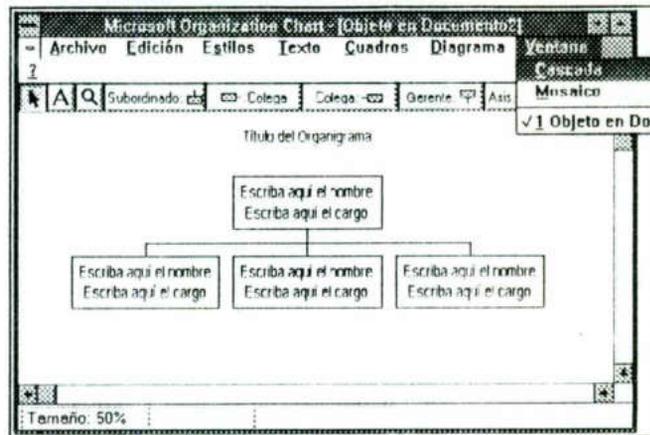


Figura 3.29 Muestra el Menú Ventana Seleccionado y Desplegado

Cascada hace que las ventanas de diagramas se superpongan de forma tal que cada una de las barras de títulos resulte visible. Esto permite seleccionar fácilmente cualquier ventana de diagrama (ALT, V, C).

Mosaico organiza las ventanas de diagramas en tamaños más pequeños para que quepan en la ventana de Microsoft Organization Chart. Esto permite ver un poco de cada uno de los diagramas abiertos (ALT, V, M).

Lista de diagramas abiertos muestra los nombres de los diagramas actualmente abiertos, y al lado del nombre del diagrama actual (aquel cuya ventana está adelante) aparece una marca de verificación. Se puede ir a cualquiera de los diagramas abiertos eligiendo el nombre correspondiente en la lista.

Barra de iconos

La barra de iconos está ubicada a lo largo de la parte superior de la ventana del diagrama, y contiene herramientas para crear y cambiar los diagramas. Las herramientas de uso general son para seleccionar, editar y ver objetos en el diagrama. Las herramientas de cuadros son para crear cuadros en el diagrama. Las herramientas de dibujo personalizadas son para crear dibujos personalizados.

Para usar una herramienta una sola vez, haga clic en la misma. Luego, volverá a la flecha de selección.

Para usar una herramienta muchas veces, mantenga presionada la tecla MAYÚSCULAS y haga clic en el icono correspondiente. De este modo, podrá usar la herramienta reiteradamente sin tener que hacer clic en el icono cada vez que la necesite. Cuando termine de usar la herramienta, haga clic en "Flecha de selección" (la herramienta de la extrema izquierda).

Herramientas de uso general

Use las herramientas de uso general para seleccionar, editar y ver objetos en el diagrama. Use la herramienta "Flecha de selección" para seleccionar y arrastrar objetos, elegir los comandos del menú y hacer clic en los controles de la ventana y los cuadros de diálogos.

Use la herramienta "Texto" para escribir en los cuadros, las área del título, y el fondo del diagrama. El puntero de flecha cambiará automáticamente a un puntero de texto cuando lo mueva sobre el texto de un cuadro seleccionado. Use la herramienta "Reducir/Ampliar" para reducir el diagrama de forma tal que quepa en la ventana, o para ampliar cualquier parte del mismo. Aparecerá una lupa si el diagrama es reducido, y un símbolo de diagrama si el diagrama ya está en el "Tamaño real". Haga simplemente clic en la herramienta, y luego en el área del diagrama que desee reducir o ampliar.

Método abreviado Para activar temporalmente la herramienta "Reducir/Ampliar", mantenga presionadas las teclas MAYÚSCULAS+CTRL al hacer clic en el diagrama.

Herramientas de cuadros

Use las herramientas de cuadros para crear cuadros en el diagrama.

Use el cuadro "Subordinado" para crear un cuadro subordinado en otro existente.

Use la herramienta de cuadro "Antes del colega" para crear un colega arriba o a la izquierda de un cuadro existente. La aparición del cuadro arriba o a la izquierda dependerá del estilo del grupo.

Use la herramienta de cuadro "Después del colega" para crear un colega abajo o a la derecha de un cuadro existente. La aparición abajo o a la derecha dependerá del estilo del grupo.

Use la herramienta de cuadro "Gerente" para crear un gerente en un cuadro existente.

Use la herramienta de cuadro "Asistente" para crear un asistente en un cuadro existente.

Herramientas de dibujo

Use las herramientas de dibujo para crear líneas y cuadros adicionales en el diagrama. Si las herramientas de dibujo no se ven sobre el lado derecho de la barra de herramientas, elija Mostrar herramientas de dibujo en el menú Diagrama.

Use la herramienta "Línea perpendicular" para trazar líneas horizontales y verticales que no sean dibujadas automáticamente por Microsoft Organization Chart.

Use la herramienta "Línea diagonal" para dibujar líneas diagonales. Use la herramienta "Línea de conexión" para dibujar líneas de conexión adicionales, las cuales son útiles para mostrar las relaciones por líneas punteadas.

Use la herramienta "Rectángulo" para dibujar cuadros que no sean dibujados automáticamente por Microsoft Organization Chart.

Crear un diagrama nuevo

En el menú Archivo, el comando Nuevo permite crear un diagrama nuevo. Al abrir un diagrama nuevo, Microsoft Organization Chart mostrará una de las dos plantillas de diagramas; es decir, la de cuadro único o la de cuatro cuadros. Podrá escribir en los rótulos de campo de los cuadros para ingresar información acerca de personas, y también agregar todos los cuadros que necesite.

Aunque los cuadros vienen con rótulos de campo específicos, es posible escribir cualquier tipo de información que desee en dichos campos. Los nombres de los campos son sólo marcadores de posición.

Para crear un diagrama nuevo

1. En el menú Archivo (ALT, A, U), elija Nuevo.
2. Microsoft Organization Chart mostrará una plantilla de diagrama.

Usando el cuadro de diálogo Opciones podrá controlar cuál de las dos plantillas ha de aparecer y, también, crear una plantilla de diagrama personalizada de un solo cuadro. El cuadro de diálogo Opciones está en el menú Edición.

Seleccionar cuadros y líneas

En el menú Edición, el comando Seleccionar (ALT, E, S), hace aparecer un submenú en el cual podrá seleccionar una variedad de objetos contenidos en el diagrama. En el menú Edición el comando Seleccionar niveles, (ALT, E, V), hace aparecer un cuadro de diálogo en el cual podrá seleccionar todos los cuadros en una variedad de niveles.

El primer cuadro del diagrama está en el nivel 1. Los cuadros directamente relacionados con el mismo están en el nivel 2. A su vez, los cuadros relacionados con este último están en el nivel 3, y así sucesivamente.

Para seleccionar un solo objeto (cuadro o línea)

Haga clic en el objeto con el puntero.

Para seleccionar varios objetos

Presione la tecla MAYÚSCULAS y haga clic en los objetos con el puntero, o arrastre el mouse para enmarcar todos ellos.

Para seleccionar todos los objetos del mismo tipo

En el menú Edición elija un elemento del submenú Seleccionar (ALT, E, S).

Para seleccionar un grupo

Haga doble clic en cualquiera de los cuadros del grupo, o seleccione un cuadro del grupo y presione CTRL+O.

Para seleccionar una rama

Seleccione el primer cuadro de la rama y presione CTRL+R.

Para seleccionar todos los cuadros en uno o más niveles

En el menú Edición, elija Seleccionar niveles (ALT, E, V), y escriba los niveles que desee.

Para seleccionar el cuadro siguiente de la izquierda

Presione CTRL+FLECHA IZQUIERDA

Para seleccionar el cuadro siguiente de la derecha

Presione CTRL+FLECHA DERECHA.

Para seleccionar el cuadro siguiente de arriba

Presione CTRL+FLECHA ARRIBA.

Para seleccionar el cuadro siguiente de abajo

Presione CTRL+FLECHA ABAJO.

Para seleccionar todos los cuadros

En el submenú Seleccionar del menú Edición, elija Todo, o presione CTRL+E.

Para eliminar un cuadro, línea u otro objeto no deseado de la selección

Presione MAYÚSCULAS y haga clic en el elemento.

Seleccionar y editar texto

Haga clic en un cuadro una vez para seleccionarlo y obtener un puntero de texto, y luego haga clic una segunda vez con dicho puntero en el texto que desee editar.

Haga clic en la herramienta "Texto" para obtener el puntero de texto, y luego haga clic en cualquier parte del texto para editarlo.

Haga clic en el texto con el puntero de texto y arrastre para seleccionar una secuencia de caracteres.

Haga doble clic en una palabra con el puntero de texto para seleccionar la misma.

Seleccionar herramientas

Haga clic en una herramienta de la barra de iconos para usar esa herramienta una vez. Haga clic en una herramienta de cuadro muchas veces para crear múltiples cuadros. Por ejemplo, haga clic en la herramienta de cuadro "Subordinado" seis veces para crear seis subordinados.

Haga clic en un cuadro para seleccionarlo, y luego CTRL+clic en una herramienta de cuadro para crear otro cuadro al lado del seleccionado. Mayúsculas+clic en una herramienta de la barra de iconos para usarla muchas veces. Cuando termine de usar esa herramienta, haga clic en la herramienta "Flecha de selección". Mayúsculas+CTRL para obtener la herramienta "Reducir/ampliar", y luego haga clic en la porción del diagrama que desee reducir o ampliar. Esta es una forma conveniente de buscar cuadros en el diagrama.

Teclas de menús

Presione	Para
ALT	Activar la barra del menús
ALT+BARRA ESPACIADORA	Abre el menú Control

Cuando la barra del menú esté activada

Presione	Para
ESC	Cancela el menú
BARRA ESPACIADORA	Abre el menú Control
Letra subrayada Archivo.	Muestra el menú. Por ejemplo, escriba "A" para mostrar el menú

Cuando un menú esté presentado

Presione	Para
Letra subrayada	Elegir el comando que empiece con la letra subrayada. Por ejemplo, en el menú Archivo, escriba "A" para elegir el comando Abrir.
ENTRAR	Elegir el comando resaltado.
ESC	Cancelar el menú.
FLECHA ARRIBA	Resaltar el comando anterior del menú
FLECHA ABAJO	Resaltar el comando siguiente del menú
FLECHA IZQUIERDA	Abrir el menú a la izquierda
FLECHA DERECHA	Abrir el menú a la derecha
F1	Presentar la ayuda del comando resaltado

Teclas de creación de cuadros

Presione	Para
F2	Crear un subordinado al cuadro actualmente seleccionado
F3	Crear un colega antes del cuadro actualmente seleccionado, dependiendo del estilo del grupo)
F4	Crear un colega después del cuadro actualmente seleccionado (hacia la derecha o abajo del cuadro actual, dependiendo del estilo del grupo)
F5	Crear un gerente para el cuadro actualmente seleccionado
F6	Crear un asistente para el cuadro actualmente seleccionado

PREGUNTAS DE REPASO DEL CAPITULO III
ELABORACIÓN DE ORGANIGRAMAS Y MÉTODOS PARA CAPTURA DE INFORMACIÓN.

- 1.- ¿Cual es el concepto de Organigrama?.
- 2.- Mencione la Finalidad de los Organigramas.
- 3.- ¿Cuales son los requisitos fundamentales para los Organigramas?.
- 4.- En que consiste el requisito de Precisión.
- 5.- En que consiste el requisito de Vigencia.
- 6.- En que consiste el requisito de Uniformidad.
- 7.- En que consiste el requisito de las Limitaciones.
- 8.- ¿Cual es la clasificación de los organigramas por su contenido u objeto?.
- 9.- ¿Cual es la clasificación de los organigramas por su ámbito de aplicación?.
- 10.- ¿Cual es la clasificación de los organigramas por su Presentación?.
- 11.- Diseñe y explique en que consiste un Organigrama Vertical.
- 12.- Diseñe y explique en que consiste un Organigrama Horizontal.
- 13.- Diseñe y explique en que consiste un Organigrama Circular.
- 14.- Diseñe y explique en que consiste un Organigrama Mixto.
- 15.- Diseñe y explique en que consiste un Organigrama De Bloque.
- 16.- Diseñe y explique en que consiste un Organigrama Escalar.
- 17.- ¿Cuales son las recomendaciones para el diseño de los Organigramas?.
- 18.- ¿Cual es la Metodología a seguir para la captura de información?.
- 19.- Elabore un Organigrama mediante la Computadora.

CAPITULO IV

OBJETIVO PARTICULAR

Al finalizar esta unidad el alumno identificará y aplicará la metodología para hacer un proyecto de reorganización y del manual de organización y valorará su implantación.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

El alumno será capaz de:

- ◆ Distinguir la áreas a reorganizar.
- ◆ Hacer un plan de trabajo.
- ◆ Aplicar las técnicas e instrumentos para recopilar información.
- ◆ Analizar la información.
- ◆ Hacer un diagnóstico y diseñar la nueva estructura orgánica.
- ◆ Formular el manual de organización.
- ◆ Identificar las etapas para la implantación y evaluación del sistema organizacional.

4.- REORGANIZACIÓN

4.1.- Concepto.

Con frecuencia un organismo social logra dejar atrás su estructura corriente cuando: nuevos productos, nuevas funciones, nuevos procedimientos, nuevo personal, etc., su han añadido y aumentado su magnitud. Por tanto tiene que adecuar y modernizar su estructura organizacional y esta de acuerdo con la dinámica actual.

Un trabajo de reorganización puede ser efectuado por consultores ajenos al organismo y le proporcionará a éste, un conocimiento especializado, mayor experiencia y un punto de vista externo a sus problemas.

Como quiera que sea, un estudio de esta naturaleza deberá realizarse cuando los miembros de la alta administración del organismo reconozcan o se les haga reconocer la existencia de esta necesidad, por lo menos estén de acuerdo en la forma general y además de estar intelectualmente preparados para aceptar que las unidades administrativas subordinadas proporcionen la cooperación necesaria.

El buen éxito del trabajo del consultor dependerá hasta cierto punto del apoyo y tiempo que le otorgue la alta administración además de la participación de los funcionarios en general.

El proyecto presentado en general para este tipo de trabajos, deberá ser adoptado a la situación correcta una vez que se disponga de inconformidad confiable del organismo a analizar administrativamente.

Por tanto dentro de este contexto encontramos el proceso de reorganización como actividad indispensable y permanente de los organismos sociales, ya que su realización permite a los responsables de la gestión cumplir más adecuadamente con su cometido.

4.2.- Determinación de las áreas (del problema) a reorganizar.

La principal razón para acometer una reorganización es adaptarse a cambios en el medio en que la empresa actúa. Entre los cambios pueden mencionarse: cambios en las operaciones por compra o venta de las propiedades mayores, cambios en la línea de producto o sistemas de mercadeo, ciclos económicos, influencia de la competencia, nuevas técnicas de producción, políticas laborales, disposiciones gubernamentales, políticas fiscales, e incluso nuevos conocimientos sobre organización.

Entre las nuevas técnicas de organización se puede mencionar la conveniencia de preparar futuros administradores encargándolos de dirigir divisiones semi autónomas descentralizadas de la empresa, y los sistemas para obtener simultáneamente un buen control financiero con un alto grado de descentralización.

Además de los cambios en el medio, existen otras razones importantes para reorganizar. Cuando hay cambios en la administración, es probable que los nuevos ejecutivos quieran modificar la organización de acuerdo con lo que su experiencia les indica como más aconsejable, o que sus métodos de administrar o sus personalidades requieran una estructura organizacional modificada.

Además, puede reorganizarse para corregir fallas en la estructura existente. Algunas de ellas surgen de los mismos puntos débiles de la organización: demasiados niveles, amplitudes exageradas de comando de la administración, malas comunicaciones, coordinación inadecuada entre los departamentos, demasiados comités, falta de uniformidad en la política, lentitud en la toma de decisiones, fracaso en la obtención de objetivos, fallas en el cumplimiento de los programas, costos excesivos o interrupción del control financiero.

Otras deficiencias pueden localizarse en los administradores mismos. Cuando no es posible remplazar a un administrador carente de habilidad o de conocimientos adecuados, es posible, a veces, reorganizar de manera que se transfiera la mayor parte de su autoridad a otro funcionario.

Las reorganizaciones también pueden resolver conflictos personales entre administradores, o fricciones entre los funcionarios de línea y staff.

4.3.- Determinación de necesidades.

De manera semejante al organismo humano, también en el social, cuando sufre alteraciones su funcionamiento normal aparecen determinados síntomas que lo alertan, con el propósito de que se corrijan, de tal manera que pueda seguir operando con la eficiencia planeada. Así mismo, las desviaciones o fallas que pueda tener un organismo puedan ser originadas por dos causas fundamentales:

La Primera, por deficiencias internas y La Segunda, por factores externos producidos por el medio ambiente con el cual interactúa.

El hecho de que exista la necesidad de una organización, no debe ser motivo de preocupación, sino el no percatarse de las anomalías para solucionarlas, pues de lo contrario, el desconocimiento de las mismas conducirá a prolongar una inadecuada actuación, la que, con el tiempo, pondrá en peligro la existencia del organismo, o le acarreará fuertes crisis organizacionales que repercutirán principalmente en su situación financiera, en la consecución de sus objetivos y en su imagen a la colectividad.

En la Tabla 4.1, se muestra un esquema de los síntomas internos y externos que causan la necesidad de una reorganización.

SÍNTOMAS INTERNOS	SÍNTOMAS EXTERNOS
<ul style="list-style-type: none"> • Objetivos mal definidos (confusos). • Inadecuada división del trabajo. • Deficientes comunicaciones. • Lenta toma de decisiones. • Excesivo tramo de control. • Insuficiencia funcional. • Deficientes controles. • Baja productividad. • Crecimiento no programado. • Deficientes relaciones humanas. • Deficiente carga de trabajo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Avance científico y tecnológico. • Situaciones del mercado. • Sistemas económico, político, social y cultural.

Tabla 4.1 Muestra los síntomas internos y externos de la necesidad de reorganizar

4.4.- Plan de trabajo.

El plan de trabajo del proceso de reorganización es una actividad imprescindible y continúa en todo organismo social, por tanto es un proceso dinámico y para su comprensión habrá que dividirlo en elementos o fases, las cuales se muestran en la Figura 4.1.

Cuando nos encontramos ante una reorganización, es decir, cuando se trata de dar nueva estructura orgánica a una empresa o área que ya esté trabajando, lo cual resulta más común.

Considerando que los objetivos son la expresión cualitativa de un fin o propósito que se pretende alcanzar, constituye la meta hacia la que debemos orientar invariablemente nuestro esfuerzo de estructuración.

Es conveniente aclarar que no únicamente los objetivos hay que estudiar sino otros aspectos más que forman lo que se conoce como las bases para la estructuración, y que son las siguientes:

- Objetivos
- Políticas
- Procedimientos
- Funciones

Esta fase se desarrolla por lo general en la unidad orgánica que se va a reorganizar y a través, de técnicas de investigación (la entrevista, el cuestionario, la observación directa, la investigación documental). Es necesario tener presente que la información recabada en esta etapa, servirá de base para el desarrollo de las siguientes, razón por la que obtendremos la información más relevante.

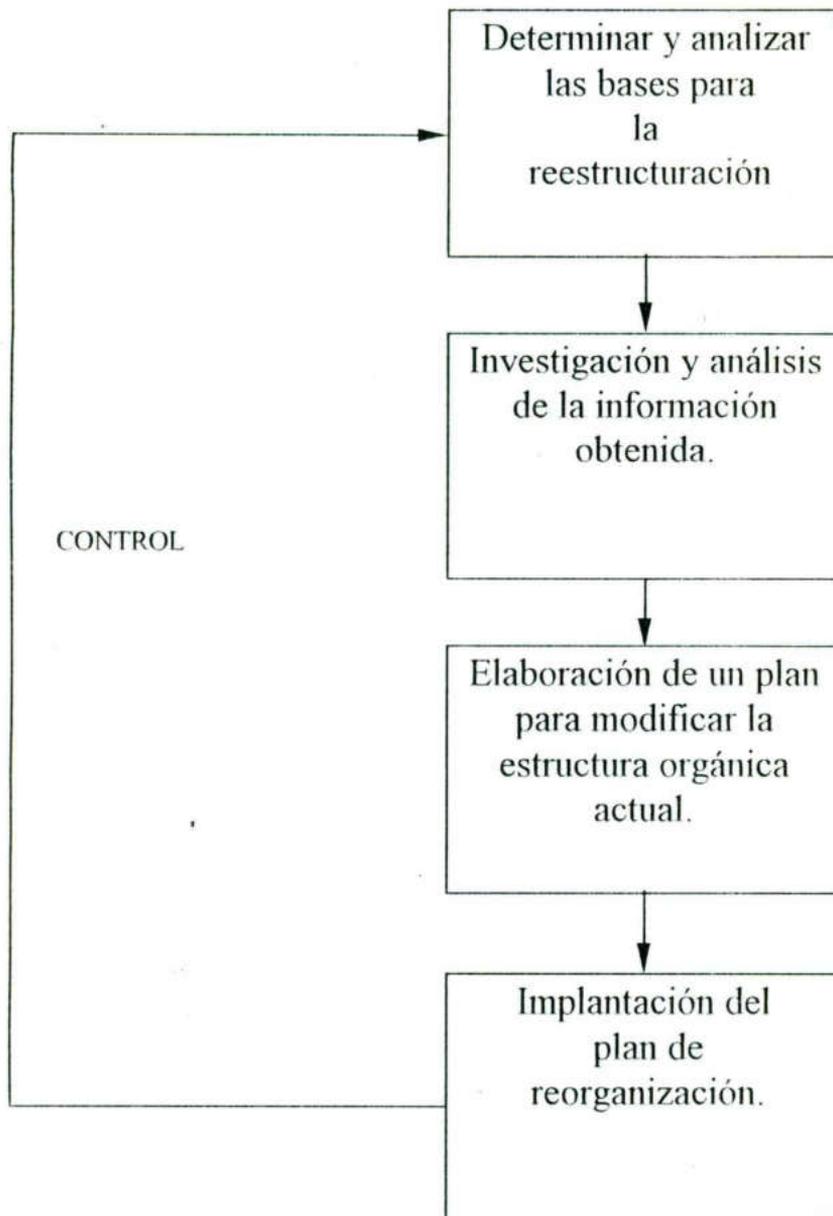


Figura 4.1 Muestra el proceso de reorganización

4.5.- Recopilación de información.

Para la recopilación de la información necesaria para el proceso de reorganización se emplean las mismas técnicas que se estudiarán en el siguiente capítulo V (Definición y diseño de las fuentes de información), estas fuentes de información se mencionarán a continuación.

Investigación Documental.

La investigación documental comprende básicamente los documentos ya existente dentro de la misma organización y la hemerografía.

La Entrevista.

La buena estructuración de una entrevista bien dirigida da como resultado una información veraz, oportuna y confiable.

Cuestionarios.

Esta es una forma clásica de recopilar información necesaria para una reorganización.

Observación Directa.

Este es un método muy útil e importante para la persona encargada de hacer la reorganización, ya que directamente se da cuenta de la problemática dentro de la organización.

4.6.- Análisis, diagnóstico y diseño de la estructura orgánica.

Hasta aquí, tenemos las bases para establecer la estructura; ahora vamos a considerar en adelante una serie de factores que nos va ayudar a determinarla con precisión.

En la Tabla 4.2 se muestra un esquema del análisis funcional.

En la Tabla 4.3 se muestra un esquema del análisis estructural.

FACTORES	AFINIDAD DE LAS FUNCIONES
<p style="text-align: center;">FACTOR DIRECTO CONSTANTE</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Agrupar funciones por afinidad • Identificar áreas de primer nivel • Desglosar funciones en actividades • Identificar áreas de segundo nivel • Desglosar funciones en actividades • Repetir lo anterior de acuerdo a los niveles jerárquicos.

Tabla 4.2 Muestra el Análisis Funcional

FACTORES	DESCRIPCIÓN
<p style="text-align: center;">FACTORES DIRECTOS VARIABLES</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Especialización de funciones. • Volumen de trabajo. • Tipos de actividades o trabajo. • Tipos de productos o artículos. • Tipos de personas o cosa que se atienden.
<p style="text-align: center;">FACTORES INDIRECTOS</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Equilibrio horizontal entre las unidades. • Desarrollo de otras funciones. • Economía de recursos.

Tabla 4.3 Muestra el Análisis Estructural

4.7.- Presentación y discusión del anteproyecto.

La presentación del anteproyecto de reorganización a las autoridades pertinentes se lleva a cabo mediante los siguientes pasos:

- Una justificación del porque la reorganización.
- Objetivos que se pretende alcanzar en la reorganización.
- Información detallada de la problemática que enfrenta actualmente la organización.
- La serie de procedimientos a emplear en la reorganización.
- Una propuesta de la posible solución y de los cambios a los que se va a enfrentar la organización.
- Una propuesta de como se piensa recopilar la información necesaria.
- Implantación de los nuevos manuales de organización.
- Un calendario de actividades.

Objetivos del proyecto de Reorganización.

En todo proyecto de reorganización hay que considerar y determinar los objetivos de este, los cuales serán guía para desarrollar el trabajo respectivo, entre los propósitos que se persiguen para desarrollar un proyecto de esta naturaleza están los siguientes:

1. Aumentar la eficiencia, el desarrollo de las operaciones del organismo para obtener un mejor aprovechamiento de sus recursos.
2. Definir con exactitud las líneas de autoridad para evitar situaciones como: duplicidad de autoridad, excesiva centralización, que el número de niveles de autoridad sean demasiados y estructuración difícil de entender.
3. Lograr una mayor coordinación entre las actividades internas de las unidades administrativas para promover una sincronización y armonía de las formas de operar.
4. Lograr mayor control de las operaciones que se desarrollan mediante un análisis y evaluación de la información para evaluar si lo realizado se apega a lo planeado y en su caso aplicar medidas correctivas.
5. Determinar las funciones es decir definir y agrupar las tareas a realizarse para determinar el fin que se persigue y luego lo necesario para alcanzarlo.
6. Establecer una comunicación efectiva para estar al tanto de las actividades departamentales como interdepartamentales, por medio de informa periódica sobre su actuación y los resultados obtenidos.
7. Establecer adecuadas relaciones con el personal, la cooperación es un requisito indispensable para asegurar el buen trabajo colectivo y se puede alcanzar simplemente por medio del contacto diario.

4.8.- Autorización y aceptación del proyecto.

Una vez que se tiene el proyecto de reorganización, se requiere someterlo a una última revisión, a efecto de verificar que el programa de trabajo contenga los pasos necesarios para llevar a cabo el proyecto de una manera eficaz.

Aquí se trata de pensar en términos de lo que realmente es la mejor organización, en el personal del que se puede disponer mediante su desarrollo, en la relación de autoridades que deben existir y en las combinaciones de actividades que proporcionen los mejores resultados, tales como:

- a) Determinación de una nueva estructura organizacional.
- b) Definición de líneas de autoridad y responsabilidad.
- c) Asignación de funciones y actividades.
- d) Fijación de políticas administrativas.
- e) Determinación de sistemas y procedimientos administrativos.
- f) Determinación de nuevos controles.
- g) Coordinación de funciones y actividades.
- h) Adecuadas relaciones humanas.

4.9.- Elaboración de un nuevo manual de organización.

El primer paso para la elaboración del nuevo manual de organización, es determinar lo que se desea alcanzar, para ello nos debemos de cuestionar lo siguiente:

¿Cuál es el objetivo del organismo al crear este nuevo manual?

Puede ser que la dirección está en vías de introducir un nuevo sistema de organización. O por otro lado, su propósito puede ser asegurarse de que todos los gerentes de áreas y jefes de departamentos conozcan adecuadamente la nueva estructura organizacional.

¿Qué beneficios proporcionará el nuevo manual a los usuarios?

Es probable que el nuevo manual permita a los usuarios comprender un nuevo sistema de organización con rapidez y facilidad, o que sirva como fuente de consulta inmediata para dudas del personal.

¿Qué espero yo (o mi departamento) lograr con este nuevo manual?

Además de alcanzar los objetivos del organismo, el manual debe ayudar también a su departamento. Al contar con el nuevo manual de organización es para contar con una herramienta de planeación organizacional.

4.10.- Implantación y evaluación.

Parte del plan de reorganización debe llevarse a cabo en forma inmediata y por tanto surgen las siguientes preguntas:

¿Qué medidas deberán tomarse en cuenta para llevarlas a cabo con éxito esta parte del plan?

¿Deben algunas partes del plan cubrirse sobre determinado período de tiempo?

De ser así hay que fijar un programa para todas las actividades requeridas, de manera que el plan pueda progresar sobre una base ordenada y predeterminada.

Toda la labor realizada en las anteriores fases pueden llegar a ser inútil sino contamos con el apoyo de la alta administración y con la colaboración de los funcionarios responsables de cada unidad administrativa, por ellos deben buscarse:

- a) Cambio de impresiones con la alta administración y funcionarios sobre la reorganización propuesta.
- b) Explicación de los resultados y ventajas de la nueva organización y modificación de la actual.
- c) Capacitación del personal sobre aspectos y especialidades de los nuevos sistemas y procedimientos administrativos.
- d) Explicación del personal sobre detalles de la nueva estructura o sistemas de organización.
- e) Persuadir al personal para lograr su colaboración, exponiéndole las ventajas de las modificaciones.

Control sobre las modificaciones.

Si lo propuesto y aceptado no es llevado a la práctica con base a los lineamientos establecidos, será inútil lo realizado, por tanto, resultará útil hacer revisiones periódicas para dar solución al funcionamiento uniforme de las nuevas organizaciones.

PREGUNTAS DE REPASO DEL CAPITULO IV

REORGANIZACIÓN

- 1.- ¿Que entiendes por una reorganización?
- 2.- ¿Como se determinan las áreas del problema para reorganizar?
- 3.- Menciona como se determinan las necesidades de reorganización.
- 4.- ¿Cuales son los fases del plan de trabajo de un reorganización?
- 5.- ¿Cuales son las técnicas de recopilación de datos en una reorganización?
- 6.- ¿Como se lleva a cabo el análisis de la información?
- 7.- ¿Cual es la Metodología para presentar un anteproyecto de reorganización?
- 8.- ¿Como se lleva a cabo la elaboración del nuevo manual de organización?

CAPITULO V

OBJETIVO PARTICULAR

Al finalizar esta unidad el alumno conocerá el contenido y aplicaciones de los manuales de organización, así como la forma de estructurarlos y de elaborar el programa de las actividades necesarias para llevarlo a cabo

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

El alumno será capaz de:

- ◆ Identificar el contenido del manual de organización.
- ◆ Aplicar las etapas para su elaboración.
- ◆ Hacer un manual de organización.
- ◆ Describir el proceso de implantación.

5.- METODOLOGÍA PARA LA ELABORACIÓN DE MANUALES DE ORGANIZACIÓN.

5.1.- Concepto y Objetivos

Las personas interesadas en conocer con cierto detalle la naturaleza y funcionamiento de algún organismo social, se encontrara muy probablemente con dos limitantes:

- La organización no cuenta con ningún documento descriptivo.
- Sólo dispone de un documento tan voluminoso que inmediatamente desaparece la necesidad de consultarlo.

Lo ideal administrativamente, es que toda organización pequeña mediana o grande debería contar con alguna forma de descripción de su funcionamiento, que sea fácil de entender tanto para un directivo como para los empleados menos y aun para gente ajena a la organización.

En organismos que utilizan alguna técnica para describir su funcionamiento, con frecuencia tienden a haber demasiados detalles, o bien se encuentran desactualizados.

Un documento menos detallado pero elaborado sistemáticamente puede ser la respuesta a la necesidad que tienen todas las organizaciones de contar con un instrumento que se comprensible y útil para cualquier interesado, tal instrumento es el "manual de organización".

Un Manual es un documento que contiene, en forma ordenada y sistemática, información e instrucciones sobre historia, organización, política y procedimientos de la organización que se consideran necesarios para la mejor ejecución del trabajo.

El *Manual de Organización*, es un manual que contiene información detallada referente al directorio, los antecedentes, la legislación, las atribuciones, las estructuras, las funciones de las unidades administrativas que integran el organismo y la descripción de los puestos cuando el manual se refiere a una unidad administrativa en particular, los niveles jerárquicos, los grados de autoridad y responsabilidad, los canales de comunicación y coordinación, así como los organigramas que describen en forma gráfica la estructura de organización.

Los manuales de organización exponen con detalle la estructura organizacional de la empresa, señalando los puestos y la relación que existe entre ellos. Explican la jerarquía, los grados de autoridad y responsabilidad, las funciones y actividades de las unidades orgánicas de la empresa. Generalmente contienen gráficas de organización, descripción de puestos. Por ejemplo, el manual de organización, contiene información detallada referente a, directorio, antecedentes, legislación, atribuciones, estructuras y funciones de las unidades orgánicas, así como la descripción de puestos.

Un manual de organización complementa con más detalle la información que bosqueja un organigrama.

Objetivo del Manual de Organización.

El manual de organización es un documento oficial cuyo propósito es describir la estructura de funciones y departamentos de una organización, así como las tareas específicas y la autoridad asignada a cada miembro del organismo.

Los objetivos del manual de organización son:

1. Presentar una visión de conjunto de la organización.
2. Precisar las funciones encomendadas a cada unidad orgánica para delimitar responsabilidades, evitar duplicaciones y detectar omisiones.
3. Coadyuvar a la ejecución correcta de las labores encomendadas al personal y propiciar la uniformidad en el trabajo.
4. Permitir el ahorro de tiempo y esfuerzo en la ejecución del trabajo, evitando la repetición de instrucciones.
5. Facilitar el reclutamiento y selección de personal.
6. Servir como orientación al personal de nuevo ingreso, facilitando su incorporación a las distintas unidades orgánicas.
7. Propiciar el mejor aprovechamiento de los recursos humanos y materiales.

Importancia de los Manuales de Organización.

La tarea principal de un administrador es organizar, delegar, supervisar y estimular. Esto nos hace énfasis de una secuencia de acciones y básicamente nos indica que:

- a) Los recursos de una empresa deben ser organizados para el trabajo, antes de que puedan delegarse los puestos de trabajo.
- b) La delegación que induce el establecimiento de normas de actuación debe proceder al acto de supervisión.
- c) Se motiva al personal cuando las normas de actuación son delegadas y vitalizadas y cuando se reconoce y recompensa la ejecución del trabajo por parte de los jefes.

La acción de organizar no se limita o se enfoca sólo al desarrollo de un manual de organización, sino en la centralización de los objetivos del organismo, el análisis de los bienes o servicios, comercialización, finanzas, administración de personal, presupuestos y una apreciación de las habilidades y capacidades del personal con que se cuenta.

De una estimación de estos y otros factores relacionados entre sí, se deriva de un plan de organización que se expresa generalmente en un organigrama.

Hay manuales que contiene solo organigramas, otros además de las gráficas contiene material cuya finalidad es indicar:

- Objetivos de la empresa.
- Canales de comunicación.

- Bases sobre las que se diseñó la estructura orgánica (por proceso, por funciones, por clientes etc.).
- Relaciones en personal con autoridad de línea y de asesoría.
- Deberes y responsabilidades de cada puesto específico.

Un manual de organización no es el producto final de la planeación de la organización. En la medida que el manual contenga los aspectos anteriormente indicados la dirección superior manifiesta su responsabilidad para organizar sus recursos humanos e indicar dónde y quién debe hacer el trabajo.

El manual de organización es, en sí, un producto final, tangible, de la planeación organizacional. Cuando no se cuenta con un manual de organización, cuando no está actualizado, o se limita sólo a gráficas, es de suponer que la planeación de la organización no se realizó de manera sistematizada.

5.2.- Clasificación según su área de aplicación

5.2.1.- Generales

Los Manuales Generales de Organización, son aquellos que abarca toda una empresa. Es costumbre incluir en los manuales generales de organización una parte para antecedentes históricos de la empresa.

5.2.2.- Específicos (Divisionales, por áreas departamentales)

Los Manuales Específicos de Organización, son aquellos que se ocupan de una función operacional, un departamento en particular o una sección. Contiene un apartado referente a la descripción de puestos.

5.3.- Contenido del Manual

Los manuales de organización son documentos que sirven como medio de comunicación y coordinación, que facilitan el cumplimiento de las funciones y la asignación adecuada del recurso humano con la finalidad de lograr los objetivos que trata de alcanzar un determinado organismo social.

5.3.1.- Identificación

En este apartado del manual se deberá indicar, en primer término los datos siguientes:

- Nombre del organismo o unidad orgánica correspondiente.
- Título y extensión del manual (general o específico).
- Nivel jerárquico que comprende.
- Lugar y fecha de publicación.
- Número de revisión, en su caso.
- Unidad orgánica responsable de su expedición.
- Cantidad de ejemplares impresos

En la Figura 5.1 se muestra el diseño de una portada de un Manual de Organización. Y en la Figura 5.2 se muestra el modelo de una hoja de identificación.

5.3.2.- Índice o Contenido

Consiste en una relación de las partes que conforman el documento, es decir, la versión pulida de su esquema, añadiéndose los números de formato de referencia. A continuación se proporcionan algunas indicaciones para el desarrollo de una tabla de índice o contenido para un manual de organización. En la Figura 5.3 Se muestran varios ejemplos de tablas de contenido e índices.

- Proporcionar detalles. Una tabla de contenido no debe limitarse a enunciar los encabezados de las acciones, si no también debe incluir los conceptos o temas que se incluyen en cada acción.
- Dar referencia apropiada para cada concepto. Dicha referencia puede ser numérica, alfanumérica para cada concepto de la tabla de contenido.
- Usar espacios en blanco, sangrados o mayúsculas para indicar las relaciones entre los conceptos de la tabla. Deben usar amplios espacios en blanco para que los usuarios puedan encontrar con facilidad los temas de la tabla.
- Colocar las referencias de formato a la izquierda de los temas incluidos. Esto hace más sencillo a los usuarios del manual enlazar los conceptos con sus números referencia y elimina la necesidad de las largas líneas puntadas que conectan temas y números.
- Usar minitablas de contenido para ayudar a los usuarios. Una minitabla de contenido enuncia todos los temas de una determinada sección y se coloca al principio de cada sección.

LOGOTIPO DEL
ORGANISMO

NOMBRE DEL ORGANISMO

MANUAL ESPECÍFICO DE ORGANIZACIÓN

DE: _____

SIGLAS DE LA UNIDAD QUE ELABORO EL MANUAL
O EN SU CASO EL CONSULTOR

MES AÑO

Figura 5.1 muestra la portada de un Manual de Organización

IDENTIFICACIÓN

Nombre de la Dependencia: **Secretaría de Educación Pública**
Manual de: **Organización**
Niveles Jerárquicos: **5 niveles**
Lugar y Fecha de
elaboración: **Santiago de Querétaro, Qro. Junio de 1998**
Número de Revisión: **2ª**
Unidad Responsable
de su elaboración: **Dirección general de organización y métodos**
Ejemplares: **100**

Figura 5.2 Muestra un modelo de hoja de identificación.

ÍNDICE

- I. Introducción**
- II. Directorio de rectoría**
- III. Datos de la Secretaría de Educación Pública**
 - 1.- Antecedentes Históricos
 - 2.- Base Legal
 - 3.- Atribuciones
 - 4.- Estructura Orgánica
 - 5.- Organigrama General
 - 6.- Organigrama Analítico
- IV. Datos de las Unidades Orgánicas**
 - 1.- Organigrama Departamental
 - 2.- Descripción de Funciones
 - 3.- Descripción de Puestos

CONTENIDO

01	IDENTIFICACIÓN	
10	ÍNDICE O CONTENIDO	
20	PROLOGO Y/O INTRODUCCIÓN	
30	DIRECTORIOS	
40	ANTECEDENTES	

CONTENIDO

TITULO

1	IDENTIFICACIÓN	
2	ÍNDICE O CONTENIDO	
A.	TABLA DE CONTENIDO	2.1
B.	ÍNDICE	2.2
3	PROLOGO Y/O INTRODUCCIÓN	
A.	PROPÓSITOS DEL MANUAL	3.1
B.	ÁMBITO DE APLICACIÓN	3.2
C.	COMO USAR ESTE MANUAL	3.3

Figura 5.3 'Muestra ejemplos de Índices y tablas de contenido

5.3.3.- Prologo y/o Introducción

Contiene un explicación al usuario acerca de lo que es el documento de la ocasión en que se elaboro o se efectúa la última revisión y de los básicos que se pretenden cumplir a través de él. Además incluye información sobre el ámbito de su aplicación, a quien va dirigida.

Lo importante es que la introducción sea breve. Si la introducción es larga, rebuscada y pomposa, los usuarios casi siempre supondrán que todo el manual está redactado de la misma forma y no proseguirán la lectura.

En la introducción no se debe describir detalladamente la evolución del manual ni la filosofía del organismo. En lugar de ello, hay que indicar brevemente al usuario el tema del manual, como les afecta y de que modo pueden usarlo. La naturaleza precisa de la introducción depende del tipo del manual en preparación.

En la Figura 5.4 Se muestra un ejemplo breve de lo que pudiera ser una hoja de introducción.

5.3.4.- Directorio

Consiste en la relación de los Servidores Públicos principales en el área descrita en el manual y los cargos que ocupan dentro de la estructura de organización. Se deben obtener los siguientes datos:

- Nombre: Se anota el nombre completo de los funcionarios en el orden siguiente: nombre(s), apellido paterno y materno.
- Puesto Oficial: Se anota el nombre completo del cargo oficial que desempeñe en la institución.
- Teléfono Oficial: Se anota el número telefónico y extensión en su caso.
- Datos de Currículo: Se anotan los datos sobre estudios académicos (en el orden siguiente: técnico normal básico, licenciatura, especialización, maestría, doctorado y posdoctorado); cargos oficiales desempeñados dentro y fuera de la dependencia; actividades docentes y de investigación si es el caso y actividades profesionales (véase la siguientes Figura 5.5 donde se muestra un esquema de directorio).

Introducción

El Manual de Organización de la Secretaría de Educación Pública se elaboró con el fin de que la institución contara con un documento que explicara la manera en que está organizada, las unidades orgánicas que la integran y sus funciones.

La metodología adoptada se inicio al analizar la documentación existente relativa a la institución de cada unidad orgánica.

Luego se presentó el proyecto del manual a la Secretaria de Salud para su autorización. También se elaboró un cuestionario sobre las funciones que desempeñan cada uno de los jefes de unidad orgánica conjuntamente con sus subordinados.

La información sobre las funciones y actividades de cada unidad orgánica recopilada mediante el cuestionario se confirmó con entrevistas personales.

Una vez hecho esto, se elaboraron los organigramas y se redactaron las funciones que fueron objeto de una revisión por parte de los jefes de unidad orgánica y la dirección general de organización y métodos.

El manual esta dirigido a todo el personal para que conozca con exactitud y precisión cuales son las funciones que desempeña. Las revisiones y actualizaciones del manual se harán cada dos años.

Figura 5.4 Muestra un modelo de Introducción

Directorio	
Nombre: Juan Pérez Pérez	Puesto Oficial: Subsecretario de Planeación
Teléfono Oficial: 23-25-26	Fecha de Nacimiento: Día: 10, mes: Mayo, año: 1965.
<p>1.- Estudios Académicos: Licenciado en Administración de Empresa en la U.A.Q. Maestría en Administración (U.A.Q.)</p> <p>2.- Cargos oficiales Desempeñados: Subdirector de la USEBEQ Secretario Académico de la Facultad de Contaduría y Admón.</p> <p>3.- Actividades Docentes: Profesor de la Facultad de Contaduría y Administración</p> <p>4.- Actividades Profesionales: Asesor jurídico de empresas</p>	

Figura 5.5 Modelo de directorio de Servidores Públicos

5.3.5.- Antecedentes históricos del organismo

Aquí se hace una breve descripción de como se originó el organismo, el decreto o ley que le dio nacimiento y de los principales aspectos de su evolución histórica. En la Figura 5.6 se muestra un ejemplo de Antecedentes Históricos.

5.3.6.- Disposiciones jurídicas (Sector Público)

En este apartado se hace una relación de los principales ordenamientos o disposiciones jurídicas, de lo que se derivan las atribuciones de las unidades orgánicas o de la dependencia en general.

En la relación de las disposiciones jurídicas debe indicarse la fecha de su publicación en el Diario Oficial de la Federación (como se muestra en la Figura 5.7), en el orden siguiente:

- Constitución
- Tratados
- Leyes
- Códigos
- Convenios
- Reglamentos
- Decretos
- Acuerdos y/o circulares

5.3.7.- Atribuciones

En este apartado se transcriben en forma completa y textual las facultades otorgadas a la entidad o a la unidad orgánica de la cual se trate. En estos primeros puntos del manual de organización se utilizan predominantemente las técnicas documentales para reunir la información. Se analizan archivos, circulares, acuerdos y documentos de trabajo, en la Figura 5.8 se muestra un ejemplo de hoja Atribuciones.

Fondo Nacional para los Desarrollos Portuarios

1.- Antecedentes Históricos

El Ejecutivo Federal al tomar en consideración la importancia que los puertos nacionales tienen como factor y elemento esencial en el desarrollo económico del país y como base para el aprovechamiento del potencial marítimo de la nación, mediante decreto de fecha 28 de mayo de 1975, publicado en el Diario Oficial de la Federación el día 30 del propio mes y año, autorizó a la Secretaría de Hacienda y Crédito público para que en su calidad de fideicomitente único del Gobierno Federal constituyera un fideicomiso que se denominara Fondo Nacional para los Derechos Portuarios, con facultad para determinar la institución nacional de crédito que funcionaría como fiduciaria.

La reforma del acuerdo de creación del fondo, contenida en el acuerdo del 27 de mayo de 1976, hizo necesario la reforma de la cláusula segunda del contrato de fideicomiso y de esta manera, se estableció en el primer convenio modificatorio, que el patrimonio del fideicomiso también estaría integrado por los terrenos que decidiera aportar el Gobierno Federal.

Una vez establecido esta modificación, el fondo quedó facultado para recibir e integrar a su patrimonio los terrenos que le fueron aportados por el Gobierno Federal y así mediante decretos presidenciales de fecha 27 de mayo de 1976 publicados en el propio Diario Oficial de la Federación del día 31 de ese mes y año, el Ejecutivo Federal acordó desincorporar del dominio público de la Federación y aportarlos en propiedad fiduciaria a dicho fondo.

Figura 5.6 Muestra un modelo de hoja de antecedentes históricos

Secretaría de Programación y Presupuestos

Base Legal.

- Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.
Diario Oficial 5-II-1917.
- Ley Orgánica de la Administración Pública Federal.
Diario Oficial 29-XII-1916.
- Ley de Presupuesto, Contabilidad y Gasto Público Federal.
Diario Oficial 31-XII-1916.
- Ley General de Responsabilidades de los Servidores Públicos
Diario Oficial 31-XII-1982.
- Ley de Planeación.
Diario Oficial 3-II-83.
- Código de Comercio, promulgado el 15 de septiembre de 1889, y
en vigor a partir del 1º de enero de 1890.
- Reglamento interior de la Secretaría de Programación y
Presupuestos.
Diario Oficial 28-II-1980.
- Decreto por el que se declara de interés nacional la preparación,
organización, levantamiento, tabulación y publicación del X Censo
General de Población y Vivienda de 1980.
Diario Oficial 29-VIII-1979.
- Acuerdo para promover la mejor capacitación administrativa y
profesional de los trabajadores al Servicio del Estado.
Diario Oficial 26-VI-1871.

Figura 5.7 Muestra un modelo de legislación o base legal.

Secretaría de Programación y Presupuestos

Atribuciones

La Ley Orgánica de la Administración Pública Federal en su artículo 32 establece que a la Secretaría de Programación y Presupuestos corresponde el despacho de los siguientes asuntos:

- I. Proyectar la planeación nacional del desarrollo y elaborar, con la participación de los grupos sociales interesados, el plan nacional correspondiente.
- II. Proyectar y Coordinar, con la participación que corresponde a los gobiernos estatales y municipales, la planeación regional, así como la ejecución de los programas especiales que le señale el Presidente de la República.
- III. Coordinar las actividades de planeación nacional de desarrollo, así como procurar la congruencia entre las acciones de la Administración Pública Federal y los objetivos y prioridades del Plan Nacional de Desarrollo.
- IV. Coordinar las acciones que el Ejecutivo Federal convenga con los gobiernos locales para el desarrollo integral de las diversas regiones del país.
- V. Proyectar y calcular los egresos del Gobierno Federal y de la Administración Pública Paraestatal haciéndolos compatibles con la disponibilidad de recursos que señala la Secretaría de Hacienda y Crédito Público y en atención a las necesidades y políticas del desarrollo nacional; y
- VI. Los demás que le fijen expresamente las leyes y reglamentos.

Figura 5.8 Muestra un modelo de Atribuciones.

5.3.8.- Estructura Orgánica

La Estructura Orgánica es una descripción ordenada de los principales cargos y/o unidades orgánicas de la dependencia en función de sus relaciones de jerarquía. La estructura orgánica debe corresponder a su presentación gráfica en el organigrama, tanto en lo referente al título de las unidades orgánicas como a su nivel jerárquico de adscripción.

Para comprender mejor la estructura orgánica es necesario referirse a las características de la organización formal de división del trabajo, especialización y departamentalización, jerarquía, delegación de tareas, etc., tal como se muestra en la Figura 5.9 un modelo de estructura orgánica.

5.3.9.- Organigrama

El Organigrama se define como la representación gráfica de la estructura orgánica y debe reflejar, en forma esquemática, la posición de las unidades orgánicas que la componen y sus respectivas relaciones (de autoridad, asesoría, de coordinación, etc.), niveles jerárquicos y canales formales de comunicación (en la Figura 5.10 se muestra un ejemplo clásico de un organigrama)

5.3.10.- Funciones genéricas y específicas de las unidades

Este tema corresponde a la descripción de las actividades inherentes a cada uno de los cargos y unidades orgánicas contenidas en la estructura orgánica que le permiten cumplir con sus atribuciones legales. Cuando el manual se refiere a una unidad orgánica en particular, esta descripción corresponde a las actividades que integran cada uno de los puestos. Es recomendable:

- a) Que los títulos de los órganos sean los mismos que se señalen en el apartado de la estructura orgánica.
- b) Que la descripción de funciones siga el orden establecido en la estructura orgánica.
- c) Que la descripción de las funciones se inicie con un verbo en tiempo infinito (tal y como se muestra en las Figuras 5.11 y 5.12).

Modelo de Estructura Orgánica de una Secretaría de Estado.

- 1.0.- Secretario
 - 1.0.1.- Comisión Interna de Administración.
 - 1.0.2.- Unidad de Organización y Métodos
 - 1.0.3.- Unidad de Programación
 - 1.0.4.- Dirección General de Información
- 1.1.- Subsecretario
 - 1.1.1.- Dirección General de Construcción
 - 1.1.2.- Dirección General de Conservación
- 1.2.- Oficial Mayor
 - 1.2.1.- Dirección General de Control

Modelo de Estructura Orgánica de una Empresa Paraestatal

- 1.- Comité técnico, consejo de administración o asambleas de accionistas**
 - 1.0.- Dirección General
 - 1.0.1.- Unidad de Planeación y Evaluación
 - 1.0.2.- Asesoría Legal
 - 1.0.3.- Contraloría
 - 1.1.- Subdirección General
 - 1.1.1.- Gerencia de Operación
 - 1.1.2.- Gerencia Administrativa

Figura 5.9 Muestra un modelo de Estructura Orgánica

Fideicomiso para el desarrollo urbano de la ciudad de Amealco, Qro.

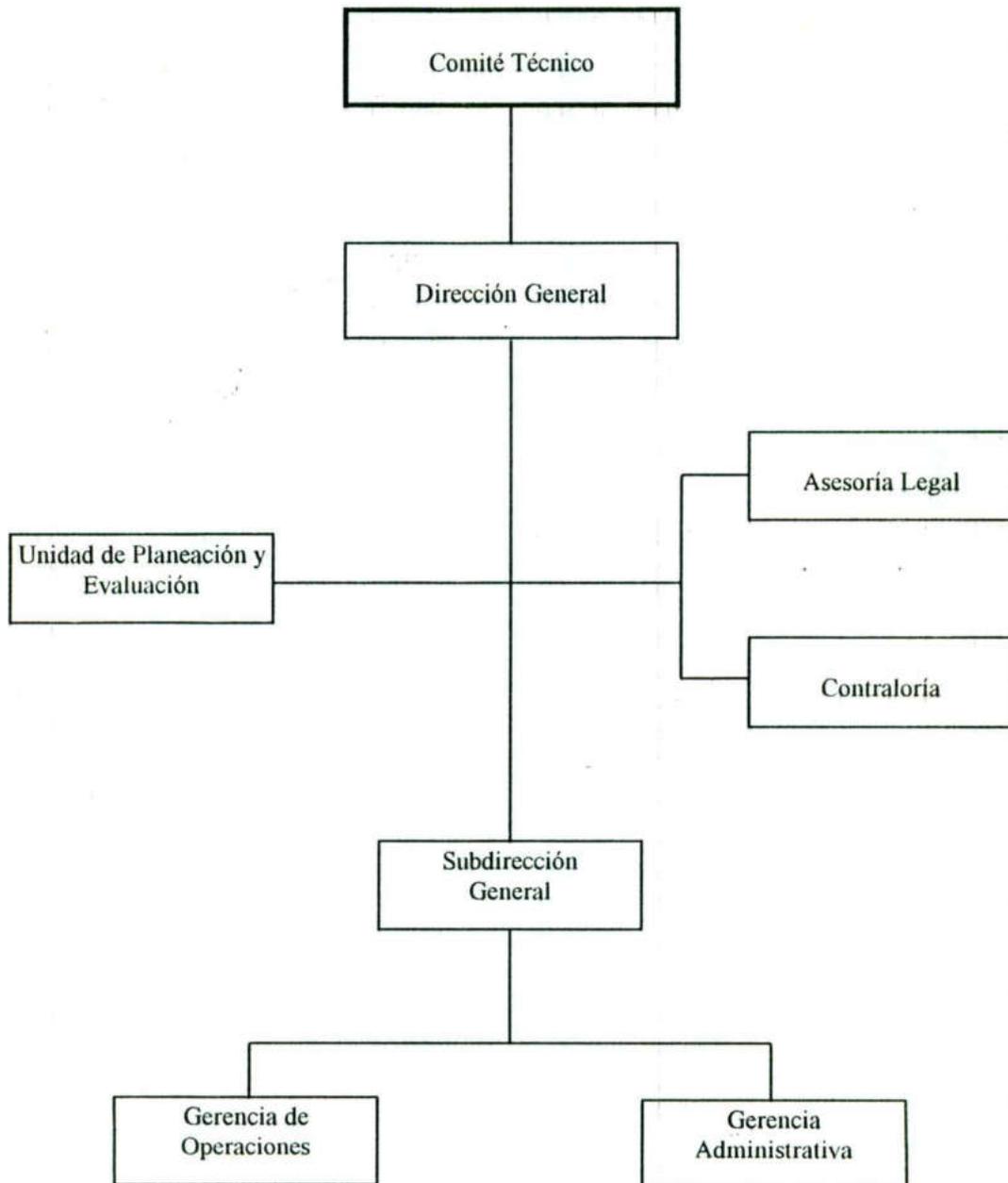


Figura 5.10 Muestra un Organigrama

Modelo de descripción de funciones en una Secretaría de Estado

1.0.- Secretario de Educación Pública.

- Acordar con el Presidente de la República.
- Someter a la consideración del Presidente de la República los proyectos de leyes, reglamentos, decretos y acuerdos que estime convenientes para el funcionamiento del ramo.
- Refrendar las leyes, reglamentos , decretos y ordenes del Presidente de la República relativos al ramo.
- Dar cuenta al congreso de la unión, tan pronto esté abierto al periodo de sesiones ordinarias, del estado que guarda el ramo.
- Comparecer, cuando para ello sea convocado ante cualquiera de las cámaras, para informar acerca de alguna ley en proceso de formación o cuando se estudien asuntos relacionados con el ramo.
- Mantener informado al Presidente de la República y proporcionar los datos necesarios para la redacción del informe presidencial.
- Autorizar el proyecto de presupuestos anual de egresos de la secretaría.

Figura 5.11 Muestra un modelo de descripción de funciones

Modelo de descripción de funciones en una empresa Paraestatal

Caminos y puentes federales de ingreso y servicios conexos

1.2.1.- Subdirección de administración y finanzas.

- Coordinar las actividades de apoyo en materia de adquisiciones, almacenes e inventarios, contabilidad, caja, personal, archivo y correspondencia.
- Llevar a cabo la adecuada administración de los recursos humanos y materiales y vigilar su correcto aprovechamiento.
- Verificar que se de el debido cumplimiento a las condiciones generales de trabajo.
- Formular los programas de financieros del organismo y una vez aprobado, vigilar su cumplimiento.
- Analizar los proyectos financieros que se propongan al organismo.
- Formular el anteproyecto del presupuesto del organismo.
- Coordinar las actividades de las dependencias bajo su cargo.
- Asesorar a la dirección en la planeación de las inversiones del organismo.
- Informar sobre el desarrollo de sus actividades, y poner los planes y programas a consideración del director general.

Figura 5.12 Muestra un modelo de descripción de funciones

5.3.11.- Descripción de Puestos

La descripción de puestos se utiliza cuando los componentes de la estructura en unidad orgánica corresponden a puestos específicos, como en el caso de los manuales departamentales. En la Figura 5.13 se muestra un ejemplo de descripción de puesto.

El puesto es la unidad básica de trabajo de una estructura de organización. El puesto está integrado por un conjunto de actividades y de requerimientos necesarios para llevarlas a cabo. Un puesto puede tener una o varias plazas. Por ejemplo, podemos tener el puesto de analista de organización y métodos y 50 personas trabajando en ese puesto. Se recomienda que únicamente se describa el puesto independientemente de que exista una o más plazas. El contenido básico de una descripción de puestos está integrado normalmente por:

- A) La identificación del puesto, que indica el nombre del mismo y su ubicación dentro de la estructura organizativa.
- B) La definición del puesto también conocida como descripción de actividades básica o genérica.
- C) Descripción de las actividades específicas (permanentes, periódicas y eventuales).
- D) La especificación del puesto:
 - Escolaridad y conocimientos.
 - Experiencia.
 - Requisitos
 - Responsabilidad
 - Condiciones de trabajo

Identificación

Nombre del Puesto:	Jefe de departamento de administración del presupuesto.
Clave de identificación:	JAPP0102.
Ubicación:	Instituto Tecnológico.
Departamento:	Administración del presupuesto.
Puesto bajo su mando	Jefes de las oficinas de administración del presupuesto, de adquisición e inventarios.
Jefe Inmediato	Director.
Contactos permanentes	
Internos:	Dirección. Con el personal de su área. Personal docente y administrativo.
Externos:	Con el departamento de recursos financieros de la dirección general de institutos tecnológicos. Con proveedores. Con bancos.
Número de empleados que laboran en el puesto:	Una persona

Descripción Genérica: Es responsable de planear, controlar y supervisar los sistemas de operaciones contables y financieros de bienes y valores, así como el presupuesto para lograr la optimización y aprovechamiento de los recursos financieros del instituto.

Descripción Específica

Actividades Permanentes:	Supervisar y autorizar las requisiciones de compra de los diferentes departamentos y divisiones. Supervisar que se elabore y mantenga actualizada el directorio de proveedores.
Actividades Periódicas:	Coordinar la elaboración de los presupuestos por área y elaborar el presupuesto global para el ejercicio anual de la institución. Coordinar y supervisar la elaboración y envío oportuno del informe mensual requerido por la dirección general de institutos tecnológicos.
Actividades Eventuales:	Asistir a reuniones nacionales convocadas por la dirección general de institutos tecnológicos.

Figura 5.13 Muestra un modelo simplificado de descripción de puestos.

5.4.- Etapas para su elaboración.

5.4.1.- Definición de los objetivos del manual

El primer paso para preparar un manual es determinar lo que se desea alcanzar. Para ello hay que contestar las siguientes preguntas:

¿Cuál es el objetivo del organismo al crear este manual?

Puede ser que la dirección está en vías de introducir un nuevo sistema de organización. O por otro lado, su propósito puede ser asegurarse de que todos los gerentes de área y jefes de departamento conozcan adecuadamente la estructura organizacional.

¿Qué beneficios proporcionará el manual a los usuarios?

Es probable que el manual permita a los usuarios comprender un nuevo sistema de organización con rapidez y facilidad, o que sirva como fuente de consulta inmediata para dudas del personal.

¿Qué espero yo (o mi departamento) lograr con este manual?

Además de alcanzar los objetivos del organismo, el manual debe ayudar también a su departamento. Si se cuenta con un manual de organización es para contar con una herramienta de planeación organizacional.

Una vez determinados los objetivos del manual, habrá que ponerlos por escrito. Esto ayudará al usuario a aclarar sus pensamientos y asegurar que se comporte de una manera específica.

5.4.2.- Definición del programa de actividades

El proceso de elaboración del manual de organización inicia con la presentación del proyecto por parte de la unidad de organización y métodos a las comisiones internas de administración y programación y terminada con la revisión que hace ésta, del proyecto de manual. Entre el inicio y el final del proceso de elaboración del manual se deben tomar en cuenta las fases del contenido del manual ya explicadas anteriormente.

5.4.2.1.- Obtener autorización de las autoridades de la organización

El proyecto del programa de elaboración se presenta a las comisiones internas de administración y programación para su revisión y aprobación, o bien, a otro tipo de organismos de asesoría o dirección y debe comprender:

- El grado de detalle del manual que se va a elaborar, es decir, los niveles jerárquicos que abarca (dirección, departamento u oficina);
- Una Proposición sobre el contenido del manual;
- Ejemplos de la información que debe contener cada apartado del manual;
- Un calendario de recolección de información.

Se debe comunicar a las unidades orgánicas la manera en que se va a proceder para obtener la información necesaria para el manual y las técnicas de investigación (entrevistas, cuestionarios, observación directa, etc.) que se van a utilizar y la forma en que deben participar los miembros de la dependencia.

Se debe informar sobre el avance en la recopilación de información a las comisiones internas de administración y programación o a otro tipo de organismo de asesoría o de dirección.

5.4.3.- Definición y diseño de las fuentes de información

Para poder seleccionar la mejor técnica de investigación administrativa es necesario referirse al problema de organización y a las hipótesis de su posible solución.

Entre las principales técnicas de recopilación de información se encuentran las técnicas documentales, el cuestionario y la entrevista.

5.4.3.1.- Documentos (Bases legales)

La investigación documental comprende principalmente la bibliografía y la hemerografía. Son particularmente útiles porque con ellas se puede obtener la información básica para la elaboración de los manuales.

La investigación documental consiste en una selección y análisis de los documentos que contienen datos importantes relacionados ya sea con la estructura de organización o bien con los procedimientos.

Las fuentes principales de documentación son las leyes, reglamentos, decretos, actas de reunión, circulares, oficios, instructivos, descripciones de trámites, diagramas y otros documentos, además de otras fuentes más informales como notas o registros que tome o realice el personal de manera voluntaria. Es recomendable preparar fichas bibliográficas y fichas de trabajo.

5.4.3.2.- Cuestionarios

El cuestionario se define como una de las formas clásicas de recopilación de datos.

El contenido del cuestionario tiene por objeto descubrir las actividades, las opciones o conocimientos de los sujetos y reunir datos objetivos y cuantitativos.

El cuestionario es una técnica derivada de la entrevista y para su aplicación se necesita manejar bien esta última. En ocasiones se define como el formulario de la entrevista. La aplicación de esta técnica sólo se justifica cuando el tiempo para la observación directa o la entrevista es demasiado corto, cuando la información buscada se encuentra dispersa entre diferentes grupos, o cuando las fuentes son muy variadas o la información deseada exige una larga búsqueda.

Clases de cuestionario

existen dos tipos de cuestionarios: los estructurados y los no estructurados. Los primeros son propiamente los cuestionarios y los segundos se les conoce como guías de entrevista.

El contenido del cuestionario estructurado se basa en una serie de preguntas concretas, preordenadas y definidas con otras interrogantes adicionales que se limitan a lo necesario para aclarar o detallar las respuestas, y tienen por objeto producir una comunicación adecuada que permita obtener respuestas precisas. La estructuración y el valor del cuestionario sólo puede lograrse con base a pruebas y experimentaciones previas y anticipadas a su aplicación definitiva.

Preparación del cuestionario.

Se sugieren algunas recomendaciones para la preparación del cuestionario unas en sentido general y otras relativas al tipo y secuencia de las preguntas.

Recomendaciones en tipo general

- Todo cuestionario debe contener un primer intento de preguntas cuya comprensión esté al nivel de la capacidad del sujeto o de la información que posee.
- La sintaxis debe ser clara y directa y el vocabulario apropiado al sujeto, pues el uso de frases largas requiere concentración del sujeto, y lo más inconveniente está en la mayoría de las veces cuando no ha comprendido bien la pregunta, el sujeto decide responder cualquier cosa, lo que desvía la respuesta.
- Las preguntas deben formularse de manera que tomen en cuenta el marco de referencia en el cual el sujeto considera el tema tratado para obtener mejor información. El cuestionario debe orientarse al sujeto entrevistado.
- Las preguntas deben formularse de manera que no contengan un carácter conductivo o sugieran la forma más apropiada de contestarlas.
- Las preguntas deben limitarse a una sola idea o referencia, y deben seguir la secuencia lógica del sujeto, es decir, que las preguntas denoten todo el sentido posible para el sujeto.

Tipo de preguntas

Se pueden utilizar preguntas cerradas y abiertas, aunque es más conveniente para los analistas de organización y métodos a utilizar las preguntas abiertas. La pregunta cerrada se define como una pregunta cuya respuesta está limitada a dos o tres opciones. Sólo se puede contestar con un sí o un no, o bien con múltiples respuestas. En la pregunta abierta la cantidad de opciones posibles de respuesta es prácticamente ilimitada. En este tipo de preguntas el entrevistado contesta con sus propias palabras y es posible analizar no sólo la actitud u opinión del sujeto, sino también su pericia y nivel de información y conocimientos.

En las preguntas cerradas y abiertas pueden existir preguntas de hechos (edad, sexo, etc.); preguntas de acción (respuestas sobre lo que se ha hecho) y preguntas de opinión (respuestas sobre lo que se piensa pero no sobre lo que se sabe y hace).

También se puede hacer preguntas sobre abanico en las cuales se solicita a la persona interrogada que escoja entre un determinado número de respuestas posibles. Se denomina también "preguntas - cafetería" por que en la respuesta se sigue, en cierto modo, el mismo procedimiento que en los restaurantes de autoservicio. El abanico de respuestas puede ser cerrado o abierto. Es cerrado cuando la persona debe atenderse a las respuestas propuestas y es abierta cuando tiene la posibilidad de emitir otra distinta.

Las preguntas de estimación se utilizan cuando en vez de un abanico cualitativo de respuestas de distinta naturaleza, se presenta a la persona un abanico cuantitativo y las respuestas se clasifican por el grado de intensidad.

Para obtener un mejor resultado de los cuestionarios es importante considerar el orden de las preguntas.

Secuencia de las preguntas

Se sugieren las siguientes recomendaciones para obtener las preguntas del cuestionario:

- Las preguntas que se coloquen primero en el cuestionario deben ser las más fáciles de responder.
- Debe evitarse colocar al principio del cuestionario una pregunta que pueda afectar a las preguntas posteriores.
- Debe observarse una secuencia de tiempo en el arreglo de las preguntas, de manera que el entrevistado no tenga que omitir periodos cronológicos, que podrían llevar a errores de tiempo cuantitativo.
- La secuencia de temas es igualmente importante, hasta donde sea posible, deben agruparse todas las preguntas de un mismo tema. De hecho, si la secuencia de tiempo interfiere la secuencia de temas y no pueden mantenerse ambas, es más importante conservar la secuencia de temas.

5.4.3.3.- Entrevistas

La entrevista bien dirigida puede construir por su método y aplicación una de las técnicas más importantes de recopilación de datos sobre organización y métodos.

La entrevista es una técnica que pone en relación al entrevistador y el objeto de su investigación con una o varias personas para obtener información mediante una guía de entrevista.

La entrevista puede ser libre o dirigida. La entrevista libre es la que se desarrolla sin sujeción a un tratamiento previo de preguntas, la conversación se efectúa hasta cierto punto de un modo informal, por lo que es fácil caer en divagaciones que desvían el objeto de investigación de organización y métodos.

La entrevista dirigida es más útil por su rigor científico al analizar un objeto definido de estudio; se pone mayor cuidado en su preparación y conducción y sólo puede iniciarse una vez que se ha definido el problema a investigar.

Todas las personas involucradas en las unidades orgánicas pueden considerarse fuentes de información. Sin embargo, el analista decidirá cuáles personas conocen la información pretendida y a quiénes recurrir para mayores detalles, con el fin de que la información por obtener sea suficiente y digna de confianza. Se sugiere que la información sobre autoridad, organización y políticas, se obtenga de los servidores públicos principales y la información sobre los procedimientos y la operación de los servidores públicos encargados de realizarlas.

Clases de entrevista.

Carrillo Landeros clasifica las entrevistas en la forma siguiente, de acuerdo con la técnica utilizada:

Dirigida. Es aquella entrevista que sigue un plan previamente establecido.

No dirigida. Cuando se busca que la o las personas entrevistadas expongan abiertamente sus juicios.

Combinada. Cuando dos o más de las mencionadas se tiene que utilizar en una misma entrevista.

Según su objeto.

De opinión. Permiten saber el criterio del entrevistado frente a un asunto o problema que le atañe directa o indirectamente.

Documentales. Cuando la intención es captar datos de primera mano que posee el entrevistado acerca de un tema de interés para la investigación.

De dirigentes. En la que el entrevistado, debido al nivel jerárquico que ocupa o haya ocupado y el conocimiento del área a su cargo tiene elementos de juicio que pueden influir en el proceso de investigación de organización y métodos.

De personal. En la que se engloban las entrevistas de selección de candidatos a ocupar un puesto vacante; las de despedida o de salida del personal; las de evaluación para estimar el estado general de las cosas; las de sanción o disciplinarias y las de promoción del personal para introducirlo a sus nuevas responsabilidades.

Preparación de la entrevista.

En general se recomienda para la preparación de la entrevista lo siguiente:

- Tener claro el objetivo, para lo cual se requiere elaborar previamente un cuestionario o guía de entrevista que contenga los principales puntos que se desean investigar. Esta guía puede operar a manera de plan de trabajo.
- Concertar previamente la cita de manera que la conversación se efectúe sin interrupciones ni premuras de tiempo.
- Cuando varias personas efectúen la entrevista, es conveniente establecer la distribución del trabajo, asignando responsabilidades y determinando el área o áreas por investigar.

Conducción de la entrevista.

Se recomienda los siguientes puntos para conducir la entrevista:

- Motivar al entrevistado para que adopte una disposición de ánimo favorable y por otra parte venza la resistencia psicológica.
- Crear una atmósfera abierta y franca, para asegurar la exactitud de las informaciones.
- Comenzar la entrevista con algún tema corto de actualidad que permita crear en el entrevistado un interés activo.
- Llevar a cabo la conversación en un lenguaje sencillo y accesible.
- No distraer la atención del interesado.
- No ser impaciente, rígido o violento en la conducción y desarrollo de la entrevista.
- Aclarar previamente al entrevistado el uso posterior de la información.
- En entrevistas con servidores públicos superiores es importante aclarar que la información recibida no se utilizará para analizar su gestión.

Limitaciones de la entrevista.

Podemos agrupar en tres aspectos las limitaciones que presenta la entrevista:

1. El sujeto se siente implicado por los datos sobre los que informa y puede en consecuencia ser parcial.
2. Incapacidad del entrevistado para proporcionar determinados tipos de información.
3. La parcialidad de la memoria no permite al sujeto proporcionar información precisa.

5.4.4.- Relaciones Laborales y Campaña de motivación entre personal

La elaboración de los de Manual de Organización puede ser una actividad centralizada o descentralizada. La asignación de la responsabilidad de preparar el manual, según A. F. Bortz, se determina principalmente por el desglosamiento funcional de la empresa.

La disponibilidad de personal competente, es otro factor determinante. Siendo que este tipo de personal se ha encontrado con mayor frecuencia en el departamento de contraloría o del jefe de oficina, al hacer responsable a cualquiera de estos departamentos ha sido siempre una solución fácil, sin embargo, hay una tendencia cada día mayor a formar grupos para estas actividades del manual.

Si se ha establecido un factor estándar por escrito se logrará un éxito relativo. Sin embargo, en sus relaciones con otros departamentos, pueden surgir dificultades.

En caso de que la responsabilidad de la elaboración de manuales se asigne a un grupo de especialistas, éstos suelen ser los del departamento de organización y métodos o su equivalente, cuando existe, o a un grupo de especialistas externos.

De todas maneras, cualquiera que sea la unidad responsable, la intervención de un comité en el que tenga participación los especialistas y los supervisores de línea interesados, ya sea en la preparación del manual o en la supervisión de su preparación puede ser muy útil:

1.- Para que no pasen inadvertidos ciertas necesidades, de algunos departamentos o puestos.

Aun cuando la autoridad y la responsabilidad en la elaboración del manual esté en manos del órgano a quien se han asignado, la consulta de los futuros usuarios puede rendir grandes beneficios, como se desprende de las siguientes opiniones: "son ellos quienes los necesitan y los usan, así es que deben intervenir en su preparación", "quienes usan los manuales tienen una más clara idea de lo que se requiere y ofrecen valiosas recomendaciones", "mayor precisión, una cobertura completa y la inclusión de detalles que fácilmente pasarían desapercibidos", "mayor claridad en la redacción evitando así las faltas principales que se cometen en manuales preparados por personas menos ligadas con la ejecución práctica del trabajo de la empresa, manuales que solo entiende el autor".

2.- Para asegurar que la información que contiene es pertinente y necesaria y se coordina con la de los otros manuales.

Si sólo participan los usuarios del manual, habría el peligro de que se incluyera información innecesaria o contradictoria con otros manuales. La presencia en el comité del grupo de especialistas que interviene en la presentación de todo manual asegura precisión, amplitud, pertinencia y practicabilidad del material incluido.

3.- Para aumentar la aceptación del manual.

Quienes ayudan a preparar el manual están de antemano bien dispuestos a aceptar su contenido y a usarlo con mayor profusión, motivando a los otros miembros de la organización para que participan de manera interesada en la aportación de información e ideas que pueda llevar a un manual más confiable y veraz.

5.4.5.- Recopilación y análisis de la información

El análisis de la información recopilada consiste en depurar, es decir, separar o dividir aquellos datos que nos van a servir para integrarlos en los manuales.

Dentro del proceso de análisis se pueden seguir los siguientes pasos:

1. Conocer el hecho de la situación que se analiza.
2. Describir tal hecho o situación.
3. Descomponerlo con el fin de conocer todos sus detalles y aspectos.
4. Examinarlo críticamente y comprender cada elemento o componente del hecho específico en estudio.

5. Ordenar cada elemento de acuerdo con el criterio de clasificación elegido, haciendo comparaciones y buscando analogías y discrepancias con otros hechos.
6. Definir las relaciones que operan entre cada elemento, considerando individualmente y e conjunto, tomando en cuenta que los fenómenos administrativos no se comportan en forma aislada y por sí solos, sino que son también producto de las circunstancias del medio circundante.
7. Identificar y explicar las deficiencias y sus causas con el fin de resolverlas, esto es, formular un diagnóstico de la situación.

Es importante también que antes de seguir este procedimiento de análisis se agrupe la información, o en otras palabras, se clasifique por áreas: objetivos, estructura orgánica, normas y políticas administrativas, funciones y operaciones, instrumentos jurídico - administrativos, equipo y ambiente laboral, relaciones de trabajo.

5.4.6.- Elaboración de los organigramas

La elaboración de diagramas. Aquí es donde se utilizan las técnicas de elaboración de organigramas, diagramas de flujo, de distribución de trabajo y del espacio.

Los organigramas serán por departamentos para tener el control de la información que se va recopilando de cada uno de ellos, se utilizará el formato vertical, en el que las líneas de autoridad van de arriba hacia abajo, y facilita el manejo, los puestos se agruparán por secciones, que serán las divisiones de la oficina, en la parte superior del organigrama, va el nombre de la institución seguido del nombre del departamento y el título: "organigrama". En el ángulo superior derecho la fecha de elaboración.

5.4.7.- Estructuración, redacción y revisión

Para la presentación de la información es importante considerar lo siguiente:

Estructuración. Después de recopilar y analizar la información sobre la actividad administrativa de la dependencia o unidad orgánica de la cual se trate, se procede a preparar el informe en el cual se debe formular las propuestas, ventajas y desventajas de las medidas de mejoramiento administrativo más viables y la estimación de costos y presupuestos de los recursos humanos, financieros y materiales.

La redacción. Se debe tomar en cuenta a quiénes se va a dirigir el manual, de manera que el vocabulario utilizado sea claro, sencillo, preciso y comprensible.

El formato. Debe tomarse en cuenta que el manual presentado sea fácil de leer, consultar, estudiar, y conservar. El formato depende de las finalidades del tipo de material que contenga los manuales.

5.4.8.- Preparación del proyecto a las autoridades de la organización, para su aprobación

Con la información recopilada se procede a la preparación del proyecto de manual, que se someterá a la consideración de su jefe o del comité, en caso de que exista.

Para la preparación del proyecto se recomienda empezar por la elaboración de los fluxogramas verticales que se vayan a incluir, en el siguiente orden: de labores, de método y analítico.

A continuación, los fluxogramas horizontales de forma, por cada una de las formas empleadas que o ameriten. En seguida se puede diseñar el fluxograma panorámico de todo el proyecto y después los de más diagramas que se necesiten para ilustrar claramente las distintas fases del proceso o la estructuración de los órganos que intervienen.

Por último, se ordenan las formas recolectadas y se redacta el texto para su presentación a las autoridades para su autorización.

5.4.9.- Recomendaciones generales para su impresión

El objetivo principal de una reproducción es el de obtener copias claras y legibles, en cantidades adecuadas y dentro del presupuesto disponible. Por eso la elección del método se basa en los siguientes factores:

1. *Número de ejemplares deseados.* Una empresa que sólo necesita 5 ejemplares de un manual, lo puede hacer a máquina con copias al carbón.
2. *Contenido del Manual.* Si sólo contiene texto, el método recomendado puede ser distinto al caso de que contenga profusión de diagramas o dibujos, o reproducción de formas. El método escogido puede ser una combinación de procesos.
3. *Fondos Disponibles.* La limitación económica influirá necesariamente en la selección del método de reproducción.
4. *Destino del manual.* Un manual con circulación restringida a ciertas áreas internas de la empresa, puede sacrificar algún lujo en su presentación, pero si su circulación amplia debe armonizar la presentación del manual con la dignidad de la empresa de que se trate.
5. *Permanencia o estabilidad del procedimiento consignado.* En un manual de corta vida no puede invertirse lo mismo que en un manual destinado a ser consultado durante muchos años.

5.4.10.- Reproducción del manual autorizado

Como una orientación en la selección del método de reproducción, a continuación se presenta una guía de las características de los diversos procesos de reproducción, que muestra sus ventajas e inconvenientes, así como el número de ejemplares que pueden obtenerse por cada método.

Proceso de Producción del Manual

Proceso	Número de copias	Calidad del trabajo	Descripción.
A Máquina	1 a 5 originales. Para 5 a 25 copias		Trabajo estándar de mecanografía a máquina eléctrica o común de oficina.
Máquina común	1 a 5 copias al carbón	Buena, las impresiones varían ligeramente.	
Eléctrica	1 a 8 copias al carbón	Muy buena presentación, muy uniformes	
Flexógrafo	5 a 25 copias, para más de 25 copias empléese autotipo	Excelentes, no se distingue de material escrito individualmente	Un proceso automático adecuado para reproducir pocas copias. El proceso permite llenar a mano cualquier información deseada.
Autotipo	25 a 200 copias de una sola página. Para más de 200 copias empléese multilito o fotooffset	Excelentes, no se distingue de material escrito individualmente	Un proceso automático de impresión similar al Flexógrafo, pero que provee además la selección previa de la forma de párrafos. Como en el caso anterior, la información que varia puede llenarse a mano.
Fotocopia	1 a 3. Para más de 3 copias empléese el copiflex o el xeromultilito	Regulares y buenas según la condición del original.	Un proceso fotográfico que provee copias utilizables para distribución interna. No amplifica ni reduce.
Fotostática	1 a 10. Para más de 10 copias empléese el copyflex, xeromultilito o fotooffset	Buenas, pero varían según el estado del original.	Un proceso fotográfico que produce copias del original, en el papel, pueden amplificarse o reducirse dentro de ciertos límites, o reproducirse en un tamaño original. La primera copia es blanca con fondo negro pudiéndose hacer copias positivas adicionales. No se recomienda para uso industrial, especialmente cuando la economía constituye un factor.
Hectógrafo	10 a 100. Para más copias empléese el mimeógrafo, multilito o fotooffset	Regulares o buenas según el estado del original. No es permanente y se borra fácilmente si se expone a la luz del sol. Color violeta característico y falta de perfiles definidos. No se recomienda para producir manuales de oficina	Un proceso de copia en líquido que imprime directamente de un patrón escrito. La imagen se transfiere al papel mediante un copiador giratorio.
Copyflex	1 a 100. Para más de 100 copias empléese el xeromultilito o el mimeógrafo	Regulares, pero varían según el estado del original. Hay algunos tipos de tinta que no reproduce	Un proceso diazoico que reproduce rápidamente del original, copias en blanco y negro. El original deberá estar escrito sólo por una cara del papel delgado o se hará un negativo con película

Mimeógrafo	10 a 5,000. Para más de 5,000, empléese el xeromultilito o fotooffset	Buenas, si el estencil o plantilla está bien hecho. La calidad desmerece después de 2000 copias	Un proceso que utiliza estenciles o plantillas hechas a máquina o a mano. Pueden hacerse gráficas y líneas. El empleo de offset dual Davidson retarda la producción.
Multilito masters hechos a máquina	50 a 1,000 copias	Excelentes	
Masters de xeros	de 50 a 5,000. Más de 5,000 copias en algunos casos pero generalmente se recomienda el fotooffset para mayor número.	Excelentes, pero las reproducciones a medio tono sólo son regulares, según el estado del original	Un proceso que requiere masters, ya sea a máquina o por xerox. Este último es mejor para gráficas y copias fotográficas de material aceptablemente preparado o impreso. Amplifica, reproduce o reduce el tamaño original, hace copias de foto tamaño. Puede hacerse a colores.
Photooffset	100 a 20,000 copias	Excelente trabajo de líneas y medios tonos	Un proceso en el que se hace un negativo fotográfico del material original. La imagen se pasa a una placa metálica que se imprime mediante una prensa de offset. Puede amplificarse, reducirse o reproducirse del tamaño original.

Requisitos para el éxito de los manuales. Terry hace diez recomendaciones generales para tener éxito en la elaboración y uso de manuales.

1. Centrar la autoridad y la responsabilidad del programa de manuales.
2. Escribir para el nivel de empleado que utilizará el manual.
3. Mantener una lista de distribución. Distribúyanse únicamente aquellos manuales que se necesitan en cada caso.
4. Usar color para recalcar la identificación de la carpeta o del material impreso.
5. Conservar el manual en arreglo sencillo de material, así como en el lenguaje usado.
6. Adoptar un índice adecuado y referencias cruzadas.
7. Usar numerosas ayudas visuales gráficas e ilustraciones.
8. Conservar al día los manuales.
9. Hacer resaltar los cambios y las revisiones.
10. Revisar el material periódicamente.

5.4.11.- Distribución y control

Una vez editado un manual la responsabilidad de su distribución y control debe quedar asignada a un órgano en particular. Este puede ser el Departamento de Servicios Administrativos o su equivalente. El órgano responsable de la distribución deberá llevar un registro de proveedores de manuales.

La lista de distribución del manual varía considerablemente según su contenido. Los manuales de política y de organización se editan generalmente para uso de la alta gerencia y personal de supervisión, en tanto que los manuales de procedimientos se elaboran pensando en el empleo que a va a ejecutar los procedimientos. Usualmente la distribución efectiva de los manuales a los empleados se deja a la discreción del supervisor correspondiente, pero siempre debe haber en todo departamento accesible y a disposición del personal, un ejemplar del manual de cada procedimiento en que intervenga, para rápida referencia.

Como regla general, puede establecerse que tanto los departamentos como las personas recibirán un ejemplar, únicamente de aquellos procedimientos que se relacionen con sus responsabilidades. Es aconsejable, sin embargo, publicar un índice completo de manuales a fin de que pueda solicitarse un ejemplar de los procedimientos que interesen en particular a alguna persona.

Una empresa norteamericana describe así su sistema de distribución. Se entregará un manual de procedimientos a cada jefe de departamento que esté en la lista de distribución para todos los procedimientos que se expidan. A solicitud de un jefe de departamento, se dará manuales a los supervisores nombrados ayudantes de éstos y ayudantes administrativos. A solicitud de los supervisores, se entregarán al personal nombrado copias de procedimientos especiales que estén directamente relacionados con el trabajo del empleado.

5.5.- Implantación

5.5.1.- Información, motivación, capacitación y adiestramiento del personal

El proceso de implantación del manual de organización requiere, en la mayoría de los casos, considerar tiempos de capacitación o adiestramiento del personal encargado de realizar las actividades.

Así también resulta de gran importancia que las personas directamente involucradas en el uso de los manuales conozcan con detalle su contenido, con objeto de que tengan el conocimiento general de la acción institucional y pueden consultar dichos documentos siempre que sea necesario.

5.5.2.- Implantación el manual

Una vez elaborado el Manual de Organización, autorizado e impreso, se procede a su implantación en la institución primero por medio de publicaciones o folletos que circularan en la organización así como la entrega del manual a los funcionarios y empleados responsables de su aplicación y por consiguiente la implantación total del mismo.

5.5.3.- Evaluación y actualización del manual de organización

Es obvio que el valor de un manual, especialmente el Manual de Organización, depende de la validez de su información. Los empleados pierden la fe en un manual que no este al día, por lo tanto, parece ser que el deber principal de quien se encarga del manual, es mantenerlo al corriente. Hay empresa que actualizan el manual cada dos semanas, por si hay algún cambio; otras lo hacen cada tres años. Entre estos dos extremos hay empresas que revisan sus manuales en periodos que varían entre uno y otro extremo.

Además de esta revisión periódica o rutinaria, cualquier persona encargada de aplicar las instrucciones del manual que encuentre que ya no son aplicables o que la información que contiene es obsoleta, deberá hacer un reporte razonable a la oficina encargada de su elaboración, para que se modifique. Todas las revisiones deben pasarse a través de la oficina que elaboró el manual, para que se obtenga la autorización adecuada, y para los demás trámites usados para su publicación. Mientras no sea modificadas, las instrucciones contenidas en un manual deben aplicarse.

Hendrick recomienda las siguientes técnicas de control para la actualización de los manuales.

1. Ordenar que los procedimientos escritos se observen escrupulosamente y hacer responsables a los poseedores de manuales para que señalen la necesidad de revisión cuando la experiencia en la operación indique que las instrucciones vigentes no son practicadas.
2. Establecer programas regulares de auditoría para determinar si las prácticas actuales coinciden con los procedimientos escritos (el departamento de auditoria o su equivalente pueden ejecutar estas revisiones).
3. Al designar al personal para integrar el departamento de auditoría, es necesario que una parte del mismo se encargue de preparar, aclarar y publicar las revisiones que se le hagan al manual.
4. Publicar con frecuencia todo aquel contenido ya revisado y las páginas correspondientes del índice, con la solicitud de que los poseedores de manuales comprueben que éstos está completos.
5. Hacer que la unidad de control de formas señale los cambios en procedimientos que resulten de formas nuevas o revisadas. Proseguir con las necesarias revisiones del manual.

Como se registran los cambios.

El uso de las hojas sueltas con tapas de argollas es muy ventajoso o cuando ocurren cambios. Sólo será necesario rehacer las hojas afectadas por el cambio; la eliminación de las hojas en desuso e inserción de las nuevas es una operación muy fácil. Es muy conveniente emplear un indicador para las hojas donde hay cambios. Una de las empresas edita los cambios de hojas en colores, dejando las demás en hojas blancas. Otras empresas dejan un casillero en la hoja de cambio para poner la fecha, número de revisión y fecha en que empieza a regir. En caso de cambio las hojas nuevas deben distribuirse a todos los poseedores del manual.

PREGUNTAS DE REPASO DEL CAPITULO V

METODOLOGÍA PARA LA ELABORACIÓN DE MANUALES DE ORGANIZACIÓN

- 1.- ¿Concepto de Manual de Organización?
- 2.- ¿Cuales son los objetivos del Manual de Organización?
- 3.- ¿Cual es la clasificación según su área de aplicación?
- 4.- ¿Cuales son los puntos que contiene un Manual de Organización?
- 5.- Describa cada una de las etapas del contenido de un Manual de Organización.
- 6.- Explique en que consiste la definición de los objetivos del manual
- 7.- En que consiste el programa de actividades.
- 8.- ¿Cuales son las fuentes de recolección de información?
- 9.- Describa cada una de las fuentes de recolección de información.
- 10.- En que consiste el análisis de la información.
- 11.- En que consiste la elaboración de los organigramas.
- 12.- ¿De que manera se lleva a cabo la preparación del proyecto a las autoridades de la organización?
- 13.- Describa cuales son las recomendaciones para la impresión del Manual de Organización.
- 14.- ¿De que manera se lleva a cabo la reproducción del Manual de Organización?
- 15.- ¿Como se lleva a cabo la distribución del Manual de Organización?
- 16.- ¿Como se lleva a cabo la implantación del Manual de Organización?

CONCLUSIÓN

Al finalizar este trabajo me doy cuenta la importancia que tiene hoy en día la Organización en nuestra vida cotidiana, la manera de como podemos lograr los objetivos que nos proponemos ayudándonos de una buena organización de nuestras tareas y labores.

Es importante la Organización dentro de la Administración por que es el medio de lograr una acción colectiva efectiva. Puesto que el trabajo que debe hacerse en cualquier dependencia o empresa requiere los esfuerzos de más de una persona, los administradores debe de tratar con los esfuerzos de muchas manos y mentes que deben reunirse y coordinarse de manera que no sólo las acciones colectivas sean efectivas, sino que sea valiosa y satisfactoria la contribución de cada persona y esté de acuerdo con sus respectivos conocimientos y habilidades.

Algo muy importante que puedo mencionar como conclusión es que mediante una organización adecuada debemos de esperar tener algo más que la suma de los esfuerzos individuales.

Gerardo C. Salas

BIBLIOGRAFÍA:



Introducción a la Teoría General de la Administración

Idalberto Chiavenato
Editorial Mc Graw Hill
Cuarta Edición.

Teoría Clásica de Organización 51-58
Organización Informal 188 - 190
Centralización y Descentralización 238
Desventajas de la centralización 238
Organización Formal 273
Organización Lineal 282
Organización Funcional 287
Comités 303
Departmentalización por funciones 324
Departmentalización por productos o servicios 328
Departmentalización geográfica 332
Departmentalización por clientela 335
Departmentalización por proceso 337
Departmentalización por proyectos 338
Burocracia 398



Cómo Elaborar y Usar Los Manuales Administrativos

J. Rodríguez Valencia
Editorial ECASA
Nueva Edición.

Importancia de organizar 9
Capítulo 2 Diseño de la Organización 27 - 48
Capítulo 4 El manual de Organización 91 - 94



Metodología y Administración

Ramiro Carrillo Landeros
Editorial Limusa, Grupo Noriega Editores
Tercera Reimpresión.



Fundamentos de Administración

Lourdes Münch Galindo,
José García Martínez
Editorial Trillas
Quinta Edición.

Unidad 4 Organización 105 - 143



Administración

James A. F. Stoner / Charles Wankel
Editorial Prentice Hall Hispanoamericana, S. A.
Tercera Edición.



Administración Teoría y Práctica

Stephen P. Robbins.
Editorial Prentice Hall, Hispanoamericana, S. A.
Primera Edición.

Unidad 4 Organización 158 - 254



Los Manuales de Procedimientos en las Oficinas Públicas

M. Duhalt Krauss.
Fondo Editorial UNAM - Facultad de Contaduría y Administración
Segunda Edición

Apéndice I

Manual de Técnicas para elaborar manuales de procedimientos 61 - 77

Apéndice III

Manual de Técnicas para la elaboración de Organograma 111 - 153



Curso de Administración Moderna

Koontz y O'Donnell
Editorial Mc Graw Hill

Tercera Parte Organización 249

Capítulo 14 Departamentalización Básica

Capítulo 15 Asignación de actividades

Capítulo 16 Relaciones de autoridad entre la línea y el staff

Capítulo 17 Departamento de Servicios

Capítulo 18 La Delegación