

Unidad 5

- El Sistema de Organización

“Organizar es la función de crear o proporcionar las condiciones y relaciones básicas que son requisito previo para la ejecución efectiva y económica del plan. Organizar incluye, por consiguiente, proveer y proporcionar por anticipado los factores básicos y las fuerzas potenciales, como está especificado en el plan. ...Organizar trae por resultado una estructura formal que debe considerarse como marco que encierra las diversas funciones de acuerdo con el modelo determinado por los dirigentes el cual sugiere orden, arreglo lógico y relación armónica.”

La organización es un proceso encaminado a lograr un fin, el cual fue previamente fijado en la fase de planeación. De este trabajo, se derivan las diversas actividades y recursos necesarios, para alcanzar los recursos necesarios y los objetivos deseados. Así se proporciona una base para los esfuerzos del organismo y los planes tienen significado, para cada uno de los miembros del grupo de trabajo. La organización reúne los recursos en una forma ordenada y da arreglo a los recursos humanos.

La planeación y la organización son funciones preejecutivas. Mediante ellas, no se logran materializar los objetivos, sino que pone en orden, los esfuerzos y define la estructura adecuada y la posición relativa de las actividades, que habrán de desarrollarse. La organización relaciona entre sí, las actividades necesarias y dispone "quién" debe desempeñarlas, es decir, une al personal en tareas interrelacionadas. Y por otro lado, ya que hay que trabajar, lo principal es saber "en qué consiste ese trabajo", para hacer que la gente trabaje unida en forma efectiva hacia el logro de los planes y objetivos específicos. La acción de organizar trae como consecuencia, una estructura que debe considerarse, como un marco que encierra e integra las diversas funciones, de acuerdo a un modelo diseñado por los administradores, el cual sugiere arreglo y relación armónica.

La organización no es un problema, cuando la empresa es de reciente formación, por que siempre hay exceso de trabajo. Con el tiempo y una mayor estabilidad, la situación tiende a cambiar. Hay mas personal y, frecuentemente se pierde tiempo en tareas sin ninguna importancia con los propósitos básicos del organismo. Es en este momento, cuando es necesario recurrir a la organización.

1. DEFINICIONES DE ORGANIZACIÓN

El hombre desde la antigüedad, ha estado consciente de que la obtención de eficiencia sólo puede ser a través del orden y la coordinación de los recursos de operación de un organismo social.

A continuación, se presentan definiciones de varios autores, para tener un concepto amplio sobre la organización.

El autor Louis Allen la define así: *Es el trabajo que realiza un administrador, para ordenar y relacionar entre si las tareas que deben realizarse y asegurar así una ejecución muy eficaz de las mismas.*

Isaac Guzmán Valdivia, la define como: *La coordinación de las actividades de los individuos que integran una empresa, con el propósito de obtener el máximo aprovechamiento de los elementos, materiales, técnicos y humanos, en la realización de los fines que la propia empresa persigue*

Para George R. Terry es: *El arreglo de las funciones que se estiman necesarias, para lograr el objetivo y es una indicación de la autoridad y la responsabilidad asignadas a las personas que tienen a su cargo la ejecución de*

las funciones respectivas.

Y para Mario Sverdlick es: *El proceso de estructurar o arreglar las partes que componen un organismo.*

De las anteriores definiciones, podemos deducir que un organismo o los resultados de la organización, consiste en dos elementos esenciales de ésta: "Las partes y las relaciones".

Elementos esenciales de la organización

Para llegar a una estructura lógica en la organización, hay que considerar dos componentes fundamentales de la organización: las partes y las 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. Tienen lugar como: el resultado de la importancia comparativa que se da a cada unidad orgánica, y la operación de la persona que ejecuta estas tareas respectivas.

2. OBJETO DE LA ORGANIZACIÓN

El objeto de la organización es hacer, que cada uno de los miembros conozca "qué actividades son las que va a ejecutar". Cuando la asignación es definida, el logro del objetivo puede concentrarse en él, y existe el mínimo de malas interpretaciones y de confusión respecto "a quién es el que va a hacer qué". Es más, pueden fijarse las relaciones de trabajo dentro de un organismo social. Cada persona obtiene información respecto al lugar en donde encaja, dentro de la estructura organizacional, conoce sus relaciones, a quién debe recurrir para supervisión, y también con sus subordinados de quienes puede depender para la ejecución de las actividades.

3. IMPORTANCIA DE LA ORGANIZACIÓN

La acción de organizar es de gran importancia para todo organismo, dado que es la función por la cual los administradores, darán un uso metódico a los recursos del sistema administrativo. El autor Samuel Certo (Administración Moderna, Interamericana, p. 194) nos dice: "La organización crea y mantiene relaciones entre todos los recursos, indicando qué recursos serán usados para actividades específicas. Y cuándo, dónde y cómo se usarán estos recursos". Un esfuerzo de organización real, ayuda a los administradores a minimizar costos, tales como: la duplicación de esfuerzos, ociosidad de los recursos de operación. Algunos autores consideran que la función de organización es tan importante, que abogan por la creación y el uso de un departamento de organización

(organización y métodos) dentro del organismo social.

Todos hemos sido miembros de organizaciones, equipos, clases o grupos que estuvieron muy "organizados". Igualmente, hemos sido miembros de grupos sociales que se podrían caracterizar por ser muy "desorganizados". La organización promueve la colaboración y la negociación entre los individuos en un grupo, mejora así la efectividad y la eficiencia del trabajo y la comunicación en una empresa.

La función organizadora, crea líneas definidas de autoridad y responsabilidad en una empresa, mejorando así las funciones administrativas de Dirección y Control. Por ejemplo: el contratar y colocar a la persona en el puesto equivocado, puede dar como resultado posteriores dificultades motivacionales.

Existen diversos fundamentos básicos que demuestran la importancia de la función administrativa de organización, éstos son los siguientes:

- Es de carácter continuo. Es decir, jamás se puede decir que ha terminado, dado que la empresa y sus recursos, están sujetos a cambios constantes (expansión, contracción, nuevos productos, etc.), lo que lógicamente redundando en la necesidad de efectuar cambios en la organización.
- Es un medio a través del cual, se establece la mejor manera de lograr los objetivos del grupo social.
- Suministra la descripción de funciones, para que el personal pueda desempeñar las actividades eficientemente, con un mínimo de esfuerzo.
- Evita la lentitud e ineficiencia en las actividades, reduciendo los costos e incrementando la productividad.
- Reduce o elimina la duplicidad de esfuerzos, al delimitar claramente: las funciones, las obligaciones, las responsabilidades, la autoridad.

4. ORGANIZACIÓN FORMAL E INFORMAL

Respecto a la organización existen dos formas de pensar: la formal y la informal. La primera considera a la organización de manera estricta. La segunda, toma como base la disposición y las relaciones informales de trabajo.

- a) *Organización formal.* Se refiere a la estructura planeada, y representa un intento deliberado por establecer patrones de relación, entre los componentes encargados de alcanzar los objetivos de manera efectiva. La estructura formal es el resultado de decisiones explícitas y de naturaleza prescriptiva, una "guía" de la manera en que las actividades deben ser realizadas. La organización formal se puede representar, mediante un organigrama y se incluye en los manuales de organización, en la descripción de puestos, carta de actividades, etc. Esto determina los lineamientos generales para ciertas funciones prescritas y las relaciones entre esas actividades.

- b) *Organización informal*. Se refiere a las interacciones del personal, que no están prescritas por la organización formal, es decir, se refiere a los aspectos del sistema de organización, que no están formalmente planeados, sino que surgen de manera espontánea de las actividades e interacciones de los participantes.

Las relaciones informales, son vitales para el funcionamiento efectivo de la empresa. Con frecuencia los grupos desarrollan medios espontáneos e informales, para manejar actividades importantes que contribuyen al desempeño total. Con frecuencia, la organización formal es lenta en responder a las fuerzas externas, así como a los cambios tecnológicos, por lo que se desarrollan relaciones informales, para manejar estos problemas. De esta manera, la organización informal puede ser adaptable y sirve para realizar funciones nuevas, que no están prescritas de manera adecuada por la organización formal. Relaciones que por lo común, no tienen un vínculo estrecho con el trabajo que desempeña el individuo, pero que, sin embargo, influyen en su comportamiento y en sus relaciones de trabajo. Estas relaciones: de amistad, de respeto, de compartir ciertos valores morales, culturales, surgen en forma espontánea entre los individuos, a la manera como surge la organización social en un grupo. Desde el punto de vista del administrador, nos dicen Rodil y Mendoza (*Conceptos Fundamentales sobre Organización*, Trillas, p. 33), el conocimiento de la forma como surge la organización informal, tiene un gran valor para la toma de decisiones, relacionadas con la administración de los recursos humanos.

¿Quién debe ser supervisor de un grupo de trabajo? ¿.Aquél que tiene mayor antigüedad y que dado los escalafones de la organización formal, debe ocupar el puesto, o aquél que el grupo considera su guía y respeta como líder, aunque no llene los requisitos del escalafón?

5. LA ORGANIZACIÓN COMO SISTEMA

La función de organización, al igual que la de planeación, puede ser visualizada como un subsistema del sistema administrativo. La organización es un concepto muy específico, se refiere a un método de disposición de recursos humanos y materiales, que representan una forma eficaz de hacer las cosas eficientemente.

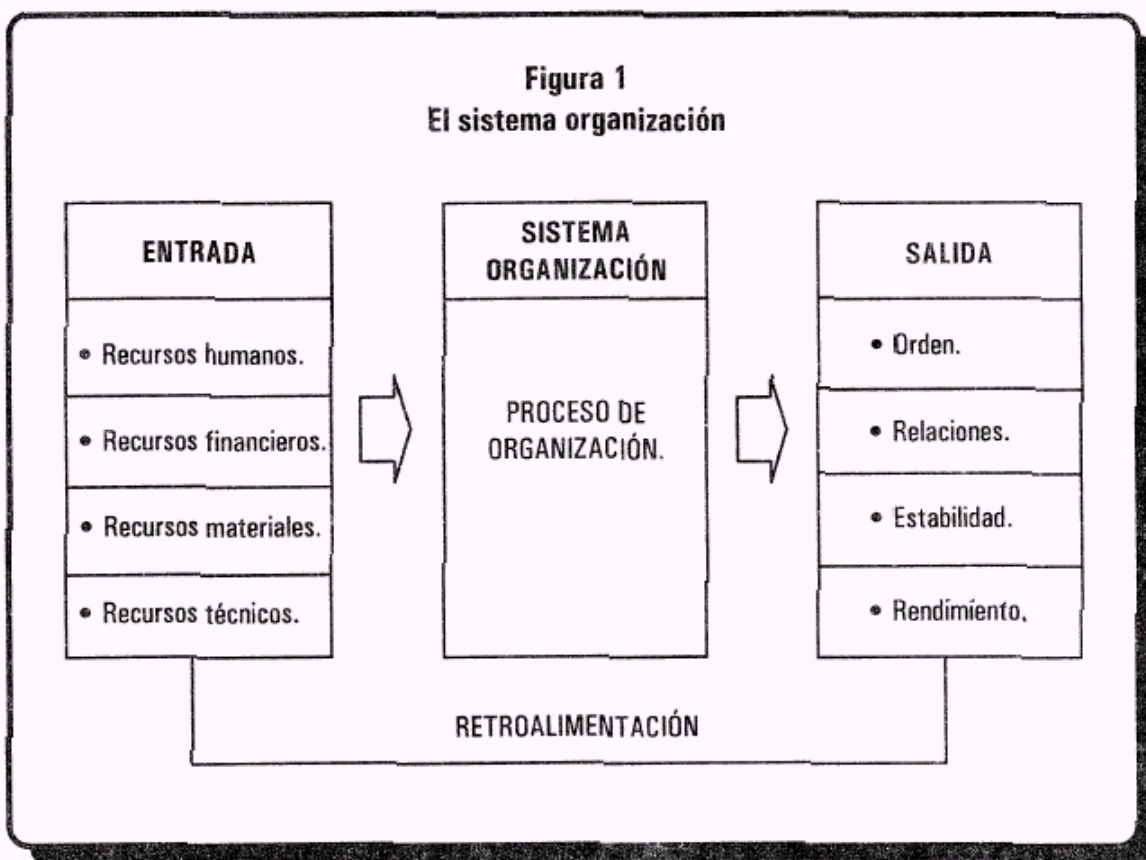
La acción de organizar, se hace necesaria a medida que deben coordinarse los esfuerzos de más y más personas, han de establecerse canales a través de los cuales, un cierto número de aquéllas, para poder entenderse entre sí y comprometerse es un complejo de tareas diversas, se relacionen unas con otras en orden, a la obtención consciente y sistemática de los objetivos específicos.

La organización, expresada como un conjunto de relaciones y comportamientos formalizados entre dos personas, que buscan conseguir algo en común, determina el comportamiento esperado, añadiendo otras importantes

relaciones.

La organización es una red definida de líneas de autoridad y responsabilidad, deberes funcionales y comunicaciones entre personas, asignando a cada una, los medios e instrumentos (conceptuales y materiales) para mantener su posición y realizar su cometido. Así como también, dotar a los grupos humanos de los medios estructurales que le hacen capaz de hacer frente al ambiente, en que se desenvuelven, y de crecer y evolucionar dinámicamente.

Concluyendo, el propósito del sistema de organización consiste: en facilitar el logro de las metas del sistema administrativo, proporcionando un enfoque racional para el uso de los recursos organizacionales. A continuación, en la figura1, se presentan los componentes específicos del sistema organización.

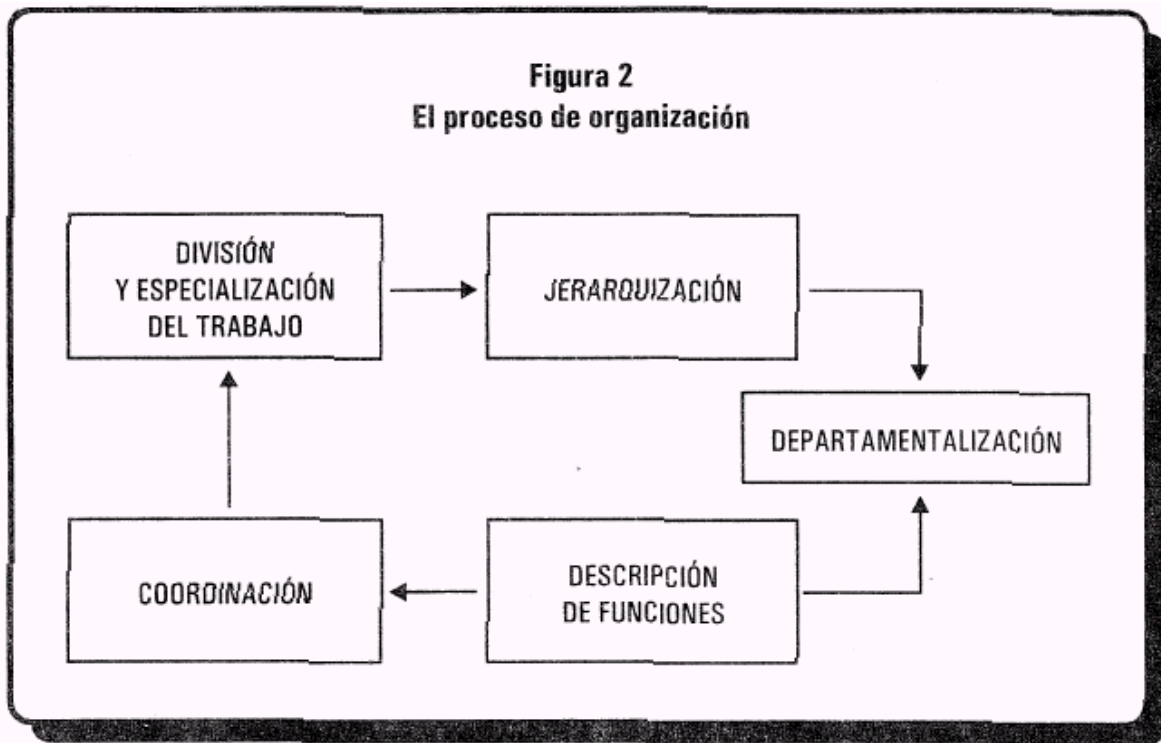


6. EL PROCESO DE ORGANIZACIÓN

Podemos conceptualizar al proceso de organización como: una serie de pasos o etapas necesarias, para llevar a cabo la acción de organizar un organismo social.

El proceso de organización, ha tenido cambios violentos en los últimos años. Tanto las teorías como los diseños de organización, son en la actualidad diferentes a lo que fueron hace pocas décadas.

La importancia del proceso de organización radica en que, implica un equilibrio entre necesidades que tiene el organismo, tanto de estabilidad como de cambio. Por un lado, la estructura de la empresa da a los actos de sus miembros, estabilidad y contabilidad, que se necesitan para que una organización pueda avanzar de manera coherente hacia sus objetivos y planes. Por otro, alterar la estructura puede ser el medio de adaptarse y producir cambio, o puede ser fuente de resistencia al cambio. A continuación, se muestra en la figura 2, el proceso de organización.



A) División y especialización del trabajo

La mayoría de los organismos sociales, están interesados en crear o proporcionar algo (bien o servicio) para uso de otros. Por lo tanto, al aumentar las actividades de un organismo o cuando se diversifica su acción, será necesario distribuir dichas actividades entre las personas idóneas, delegándoles con toda claridad y precisión, la responsabilidad y dotándoles de la autoridad correspondiente para su ejecución.

Esta decisión de división del trabajo, da inicio a uno de los principios de la organización y punto de partida de todo organismo complejo, aunque no es fácil lograrlo.

Pero es necesario definir qué es la división del trabajo, al respecto Munch y García (Fundamentos de Administración, Trillas, p. 114) la definen así: "Es la separación y delimitación de las actividades, con el fin de realizar una función con la mayor

precisión, eficiencia y el mínimo esfuerzo, dando lugar a la especialización y perfeccionamiento en el trabajo".

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

Ya se indicó que todo organismo crea bienes o servicios para el consumo y uso de otros. Por tanto, en todo organismo, existen actividades fundamentales que deben realizarse (producción, comercialización, compras, contabilidad, personal, etc.). El término "especialización" se aplica comúnmente, a cada una de esas funciones operables. A su vez, cada una de ellas está básicamente departamentalizada.

Ahora es necesario definir, qué se entiende por especialización: "Consiste en dividir la producción en varios pasos, y la responsabilidad de la terminación de ciertos pasos es asignada a individuos específicos".

En esencia, los individuos se especializan al realizar parte de la tarea en lugar; ir de hacer toda la tarea. La especialización es resultado de la división del trabajo. Es lógico que una persona, aun con grandes capacidades, no puede ser un experto en todo, el trabajo tiende a especializarse y, por lo tanto, el personal tiende a especializarse en un trabajo,

La especialización del trabajo puede deberse a diversas circunstancias, puede ser porque un trabajo sea más agradable, que cueste un menor esfuerzo, que se desempeñe con mayor calidad, que se realice en menor tiempo o cualquier otra

La especialización es necesaria, porque se logra un mayor rendimiento del personal, pero esto siempre y cuando no se llegue a los extremos de la especialización (sobre especialización, es decir, hacer del personal una parte de un proceso mecánico a una máquina en sí).

Es importante también, que la especialización no lleve al personal a la ignorancia del conjunto del trabajo que se realiza, y así, que el individuo no se encierre en su función y desconozca totalmente las demás o, lo que es peor, que desconozca la importancia de su función en la totalidad del trabajo del organismo del que se trate.

B) Jerarquización

Un esfuerzo de organización son las relaciones jerárquicas. Estas se refieren a una cadena de mando. La organización se construye sobre la premisa

de que el individuo que se encuentra en la parte superior, posee la mayor cantidad de autoridad, y que la autoridad de los demás individuos se ve reducida de acuerdo a la posición relativa del individuo en el organigrama. Entre más baja sea la posición del individuo en el organigrama, menor será la autoridad que posea.

Ahora expondremos la definición sobre jerarquización, que nos dan los autores Munch y García (*Op. cit.*, p. 117) "Es la disposición de las funciones de una organización por orden de rango, grado o importancia".

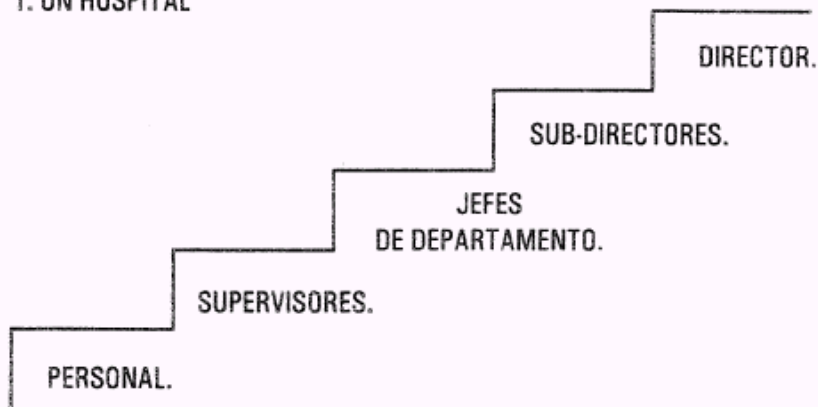
Si los administradores usan una especie de punto organizacional, deben ser extremadamente cuidadosos de comunicar, a todos los demás individuos de organismo, la información que hayan recibido. Los niveles jerárquicos son el conjunto de órganos agrupados de acuerdo con el grado de autoridad y responsabilidad que posean, independientemente de la función que realicen.

La jerarquización viene a ser una definición de la estructura del organismo, mediante el establecimiento de centros de decisión que se relacionen entre sí con precisión. En la figura 3 se muestran algunos ejemplos de jerarquización. Los autores Munch y García, nos indican reglas para cuando se lleva a cabo la jerarquización, y que son las siguientes:

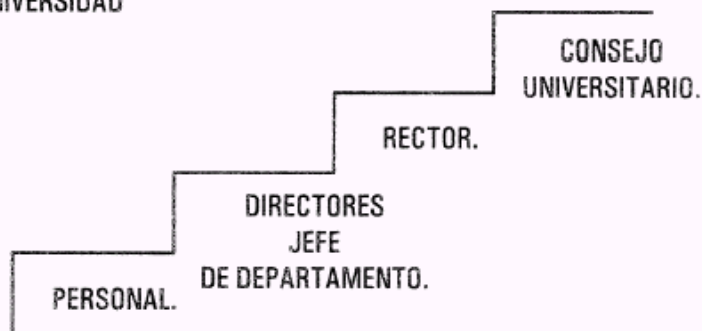
- Los niveles jerárquicos establecidos, dentro de cualquier organismo social, deben ser las mínimas e indispensables.
- Se debe definir claramente el tipo de autoridad (Lineal, Funcional, Staff) de cada nivel.

Figura 3
Ejemplos de jerarquización

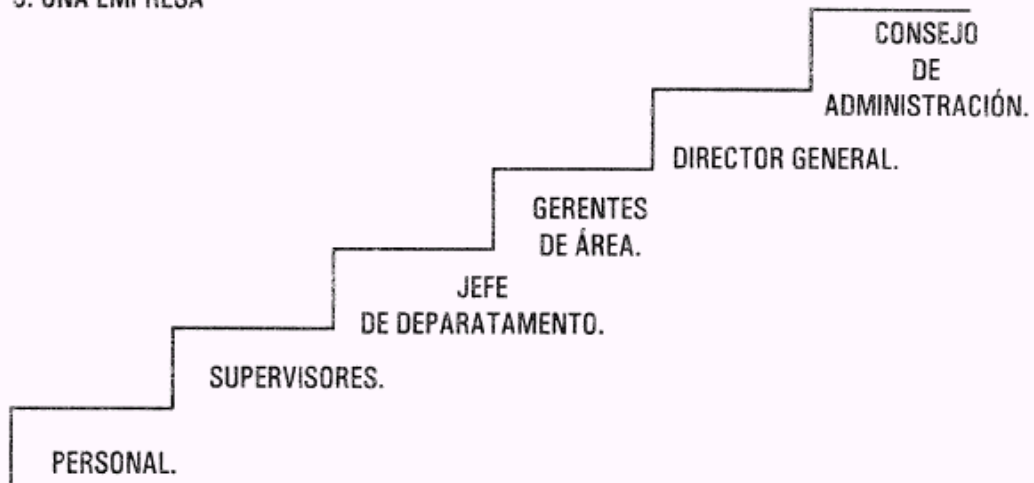
1. UN HOSPITAL



2. UNA UNIVERSIDAD



3. UNA EMPRESA



Crecimiento de la organización

Las proporciones de un organismo, no siempre son las mismas, ya que es necesario crear nuevos puestos, nuevas funciones basadas en factores tales como: la diversificación, la dispersión, las características de los productos o de los servicios, junto con las dimensiones que vaya tomando el organismo en general. Por tanto, hay dos tipos de crecimiento que experimenta toda organización.

El grado de autoridad y responsabilidad que se da dentro de cada línea, determina los niveles jerárquicos.

Reyes Ponce (Administración de Empresas, Limusa, p. 233) nos dice que, para que exista crecimiento de la organización, no basta con que existan más personas, sino que se den nuevas funciones y, sobre todo, nuevos jefes.

- a) *Crecimiento Vertical*. Existe cuando al aumentar las funciones, un jefe nombra nuevos auxiliares suyos, pero que siguen dependiendo directamente de él.
- b) *Crecimiento Horizontal*. Se da cuando se considera, que son ya muy numerosos los auxiliares que tiene que supervisar un jefe, hace que dependan directamente de él sólo dos o más, y coloca bajo la supervisión inmediata de éstos, a todos los demás.

En conclusión, el crecimiento horizontal implica el aumento de funciones o jefes, sin que aumenten los niveles, el crecimiento vertical supone simultáneamente, crecimiento en jefes y en niveles jerárquicos.

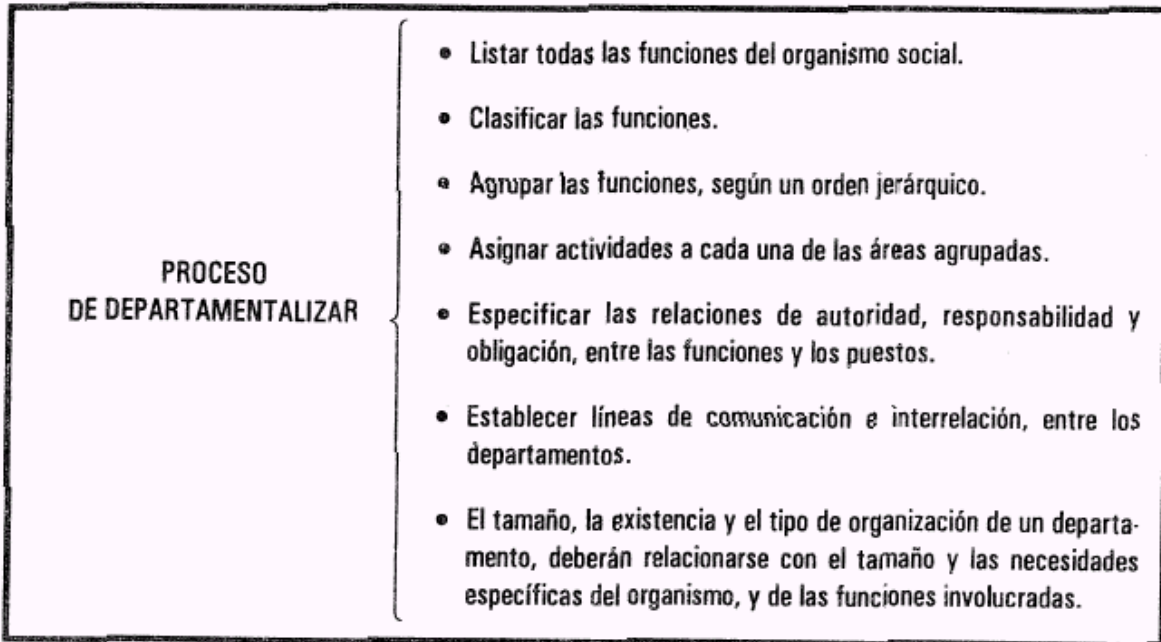
C) Departamentalización

La departamentalización se logra mediante una división orgánica, que permite al organismo desempeñar con eficiencia sus diversas actividades.

Se entiende por departamentalización: "La división y el agrupamiento de las funciones y actividades en unidades específicas, con base en su similitud".

a) Secuencia de la departamentalización

En el proceso de departamentalizar, sigue una secuencia de acciones, que son:



b) Fijación de autoridad-responsabilidad y obligación

Si a los administradores se les asignan responsabilidades, para realizar determinadas tareas, debe dárseles también la autoridad correspondiente para llevarlas a cabo. La legitimación de la autoridad de una fuente central, establece que el superior "tiene el derecho de mandar a alguien más y la persona subordinada tiene la obligación de obedecer las órdenes".

Se define a la "Autoridad" como: "La facultad o derecho para tomar decisiones que produzcan efectos".

La responsabilidad se relaciona con el flujo de autoridad y obligaciones. Como elemento esencial, en la jerarquía de un organismo, cada nivel jerárquico debe tener perfectamente señalado, el grado de responsabilidad que en la función de la línea respectiva corresponde a cada jefe. Esa responsabilidad es, a su vez, la base de la autoridad que debe concedérsele.

Se define a la "responsabilidad" como: "La acción de un subordinado para ejecutar tareas que le han sido asignadas o delegadas".

La persona que ocupa un puesto en la organización, contrae obligaciones que realizar. Al agrupar tareas, hay que determinar el fin que persigue y luego lo necesario para alcanzarlo.

Se define a las "obligaciones" como: "Calidad o estado de una persona para estar sujeta a enjuiciamiento por una acción, o resultado, en relación a una tarea o misión, para cuya ejecución le fueron dadas autoridad y responsabilidad"

c) Tipos de departamentalización

Consisten en determinar el grado, en el que deberán desdoblarse y crearse departamentos diferentes, dependiendo principalmente del recurso financiero. Por ejemplo, crear un nuevo departamento, implica asignarle un número determinado de subordinados, por lo tanto, representa también costos extras y éstos deberán estudiarse con detalle, comparándolos contra los beneficios esperados.

Las bases de la departamentalización pueden clasificarse en dos categorías, que March y Simon (Organizations, Wiley and Sons, N.Y., pp. 24 y 25), llaman "propósitos y por procesos".

Las unidades orgánicas se forman agrupando las funciones, de acuerdo con tres criterios prácticos principales:

- El trabajo que se debe hacer.
- El personal disponible.
- Las áreas en que tal trabajo se debe realizar.

Como ya se indicó, hay dos criterios para realizar la departamentalización.

Departamentalización por propósitos

Comprende la disposición del trabajo, de acuerdo a los productos, clientes situación geográfica. Los departamentos se crean en torno a objetivos o producción específica y autónoma, y en este tipo el grado de división del trabajo se hace énfasis en una orientación externa (medio ambiente). Dentro de esta clasificación, hay tres formas básicas de departamentalizar el trabajo propósito.

- *Por producto.* Consiste en hacer la división del trabajo, de acuerdo a lo que se va a producir, por ejemplo: aislante, antibióticos, perfumes, etc.
- *Por clientes.* El trabajo se dispone, en torno a determinados clientes o mercados. Por ejemplo, un organismo que vende ropa, creará los departamentos siguientes: Caballeros, damas, niños, etc.
- *Por territorio.* Consiste en disponer departamentos, para servir a determinados territorios, por ejemplo: una cadena hotelera podría resolver establecer divisiones geográficas así: división norte, división bajo, división centro, división sureste.

Este tipo de departamentalización, tiene varias ventajas, principalmente porque estos departamentos, tienden a ser relativamente autónomos y fáciles de coordinar internamente, reuniendo en un solo jefe, todo el trabajo de un proyecto.

Departamentalización por procesos

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. Existen dos modos de departamentalizar el trabajo por proceso:

- *Por funciones.* Consiste en crear unidades en torno a, funciones operacionales principales por ejemplo: producción, comercialización, finanzas, personal.
- *Por procesos.* Es aquella, en que se puede ejecutar la departamentalización por procesos, dividiendo el trabajo de acuerdo a funciones administrativas, por ejemplo: planeación, organización, control, etc. El trabajo también se puede dividir basado en el proceso productivo utilizado, para fabricar un producto, por ejemplo: ensamblado, pulido, pinturas, etc.

Este tipo de departamentalización tiene varias ventajas, una de las cuales, es que al hacer énfasis en una determinada tarea o función, llegando con frecuencia a aumentar la destreza y la competencia técnica y por consiguiente, a mejorar la eficiencia.

D) Descripción de funciones

Una vez establecidos los niveles jerárquicos y los departamentos del organismo social, es necesario definir con toda claridad, las actividades y los deberes que habrán de desarrollarse en cada una de las unidades administrativas.

Tal vez, la base más ampliamente usada para el establecimiento de departamentos dentro de la estructura formal, sea el tipo de funciones que están siendo ejecutadas dentro del organismo. Las funciones son, el agrupamiento de las principales unidades de trabajo, es decir, la reunión lógica y coordinada de actividades afines.

Podemos definir a la función como: "Una actividad necesaria, para conducir, guiar, dirigir o desarrollar una organización, hacia el cumplimiento de actividades afines".

Samuel Certo define a la función, como: *La descripción de la actividad que esta siendo ejecutada.*

Reyes Ponce define a la función así: *Es la definición precisa de lo que debe hacerse en cada unidad de trabajo.*

Esta etapa consiste, en llevar a cabo una recopilación ordenada y clasificada de todos los factores y las actividades necesarios para llevar a cabo, de la mejor manera, un trabajo. La descripción de funciones se realiza, básicamente, a través de las técnicas de: análisis de puestos, carta de actividades, cuadro de distribución de actividades, entre otras.

La estructura por funciones, departamentaliza a los trabajadores y a otros recursos, conforme a los tipos de actividades que están siendo ejecutados.

Quizás la base más ampliamente usada, para el establecimiento de

unidades administrativas de una organización formal, sea con base al tipo de funciones que están siendo ejecutadas, dentro de la empresa. Las funciones son el agrupamiento de las principales unidades de trabajo, es decir, la reunión lógica y coordinada de actividades afines.

E) Coordinación del trabajo

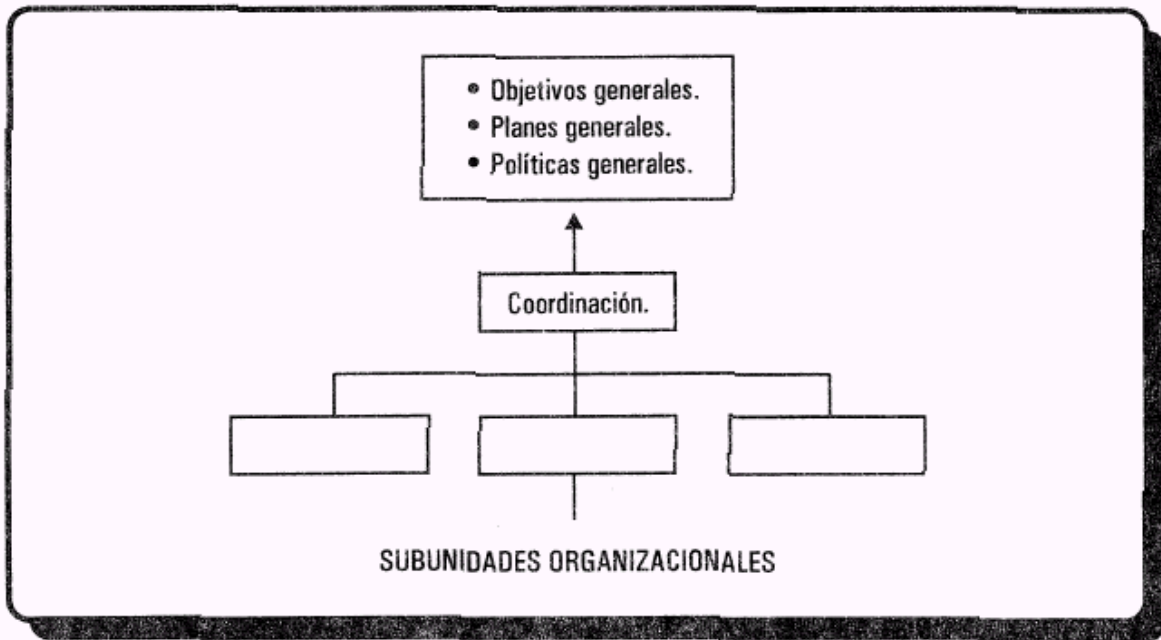
Si las actividades del trabajo se dividen y se departamentalizan, es necesario que los jefes las coordinen, a fin de alcanzar los objetivos generales. Deben comunicar a cada unidad, los objetivos de la organización, traducidas en objetivos adecuados para cada subunidad, y deben mantener a cada subunidad informada acerca de, las actividades de las demás, de tal manera que las diversas partes de la empresa funcionen sincronizadamente.

La capacidad de los jefes para alcanzar una coordinación efectiva, depende en parte, del número de subalternos que dependan de ellos y de los demás jefes de la empresa. Este número se conoce como "tramo de control". Cuanto mayor sea el número de subordinados que dependen directamente de un jefe (es decir, cuanto mayor sea el tramo de control), tanto más difícil será para él, supervisar y coordinar sus actividades, pero, por otro lado, mientras más subordinados haya por jefe, menos jefes se necesitarán, y entre estos pocos, será más fácil coordinar sus respectivas actividades. Elegir el tramo que sirva mejor, para lograr una coordinación efectiva no es siempre una tarea fácil.

Conceptos de coordinación

Los administradores dividen el trabajo en funciones especializadas o departamentos, para aumentar la productividad y eficiencia de su área, pero, al proceder así, crean al mismo tiempo, la necesidad de coordinar esas actividades divididas, nos dice J. Stoner (*Administración*, Prentice Hall, México, 1982, p. 263). En este sentido, J. Stoner define la coordinación como: "El proceso de integrar los objetivos y actividades de las diversas unidades funcionales, a fin de alcanzar eficientemente las metas organizacionales". J. Mooney define la coordinación como: "El arreglo ordenado del esfuerzo de grupos, para obtener unidad de acción en busca de un propósito común"

Sin coordinación, los individuos y los departamentos perderían de vista su papel, dentro de la empresa y empezarían a buscar sus propios intereses especializados, con frecuencia en perjuicio de los planes y objetivos del organismo social. A continuación se hace una representación gráfica de la coordinación:



La coordinación es importante, además de fundamentarse en un principio de organización, porque constituye, uno de los elementos más complejos del proceso de administración. La coordinación es el resultado del ingenio y la voluntad humanas, ésta exige no duplicar funciones, obliga a operar los costos, establece tiempos de oportunidades, etc.

En la práctica es común observar, que se formulan planes y objetivos bien elaborados, se toman adecuadas decisiones y su ejecución, sin embargo, es deficiente. La eficiencia de cualquier sistema organizacional, estará en relación directa con la coordinación, misma que se obtiene a través del establecimiento de:

- Una adecuada estructura organizacional.
- Una planeación y un proceso de toma de decisiones eficientes.
- Sistemas de información y comunicación.

Si lo anterior existe, la coordinación se facilitará grandemente. En general, la literatura administrativa no se preocupa mucho de esta función, ya que estará implícita en todo el proceso administrativo.

En la figura 4 presentaremos un ejemplo de descripción de funciones.

7. ESTRUCTURAS ORGANIZACIONALES

Para diseñar una estructura organizacional, nos comenta Louis A. Allen (*Op. cit.*, p. 183), habrá que agrupar las tareas a realizarse, sin embargo, surge una pregunta: ¿Cuáles son las más importantes entre dichas tareas?.

La respuesta a esta pregunta, surge del principio sobre el objetivo. El Administrador profesional sabe que, en primer lugar, "hay que determinar el fin que persigue y luego lo necesario para alcanzarlo",

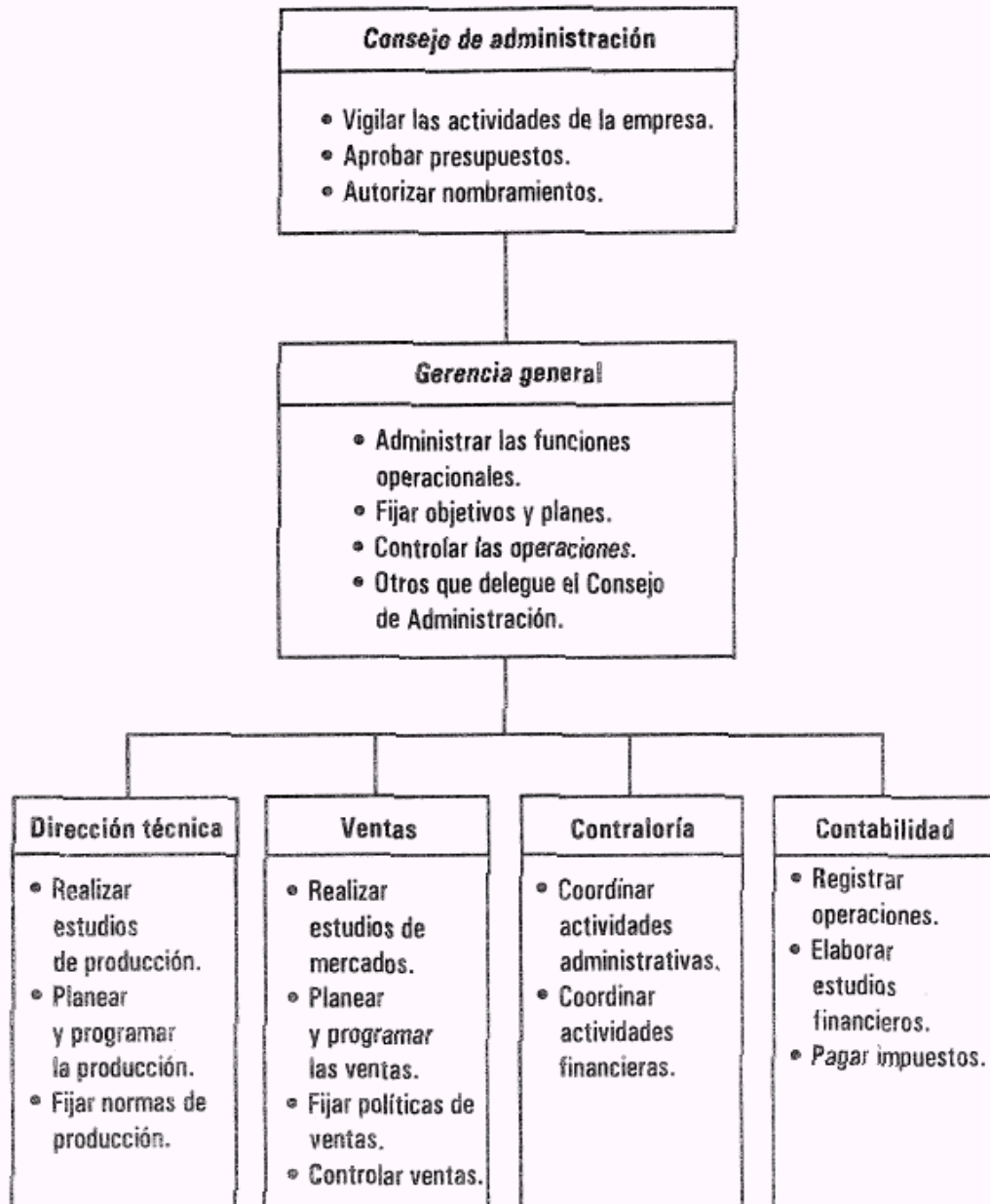
Al llevar a cabo el agrupamiento de tareas, se trata de que cada una de ellas sea asignada a la persona, que "por el puesto que ocupa en la organización sea la más indicada para realizarla". Cuando se hace esta agrupación por primera vez, hay que estar preparados contra ciertos factores emotivos. El personal se acostumbra con el tiempo, a sistemas de trabajo y que los practiquen sin ninguna dificultad, les cuesta comprender que tales métodos son deficientes y que a una persona recién integrada, le resultaría casi imposible dominarlos con la misma facilidad.

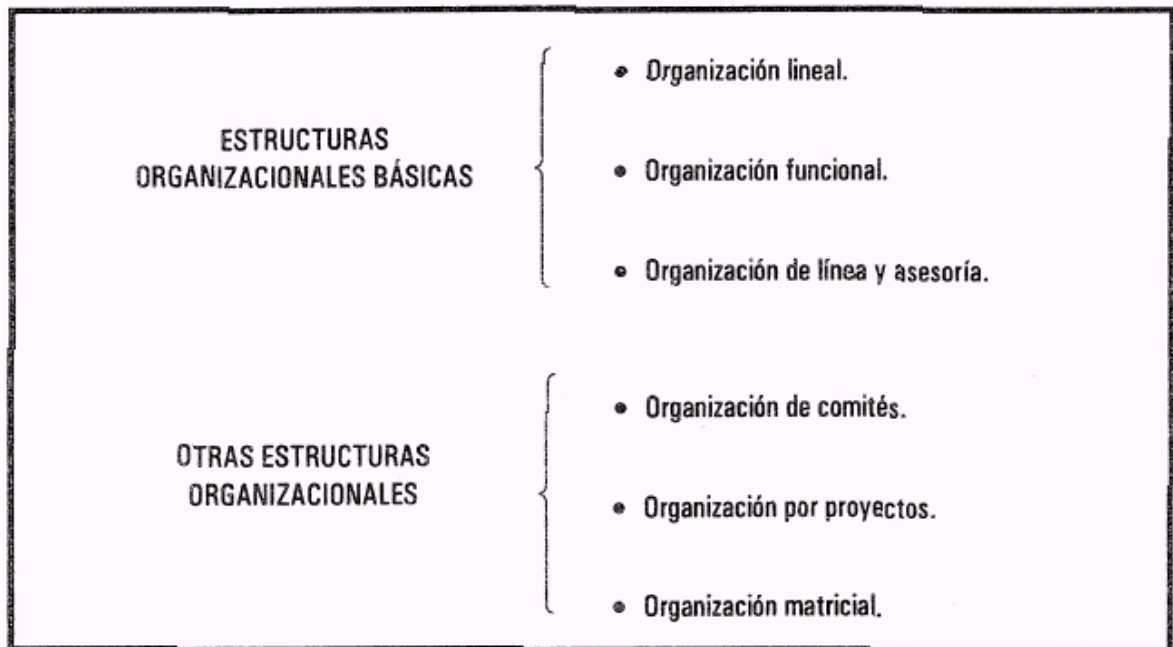
Las estructuras organizacionales, son elementos de autoridad formal, pues se fijan en el derecho que tiene un funcionario, por su nivel jerárquico, de exigir el cumplimiento responsable de los deberes a un colaborador directo o de aceptar el colaborador, las decisiones que por función o especialización haya tomado su superior.

Las estructuras organizacionales, son las diversas combinaciones de la división de funciones y la autoridad, a través de las cuales se realiza la organización. Se expresan en gráficas de relaciones de personal u organigramas, complementándose con los análisis de puestos. Existen tres estructuras organizacionales básicas, a las cuales se pueden añadir otros nuevos diseños.

Figura 4
Descripción de funciones

OPERADORA TEXTIL, S.A. DE C.V





Selección de una estructura

El autor David R. Hampton (*Administración Contemporánea*, McGraw-Hill, p. 273) nos dice que, para diseñar una organización, se requiere de la identificación de las condiciones estratégicas, tecnológicas y del medio ambiente, que son específicas para la organización, y seleccionar el tipo de estructura asociada con el mejor desempeño, bajo esas condiciones.

En la práctica se pueden apreciar, diversos sistemas de organización, cada uno con sus ventajas y desventajas. A continuación, se describirán varias estructuras organizacionales y se analizarán las circunstancias que favorecen la aplicación de cada una de ellas.

Organización lineal

Este sistema se caracteriza, porque la autoridad se concentra en una sola persona, ya sea propietario, director o gerente, es decir, quien toma todas las decisiones y tiene la responsabilidad básica del mando. De esta manera, el jefe asigna y distribuye el trabajo a los subalternos, los cuales deben ejecutarlo siguiendo estrictamente las instrucciones dadas, quienes a su vez reportan a un solo jefe.

Este tipo de organización, procede particularmente de instituciones como el ejército o de centros de trabajo, donde el propietario o el jefe están dotados de facultades excepcionales y pueden centralizar el mando absoluto. También las pequeñas empresas adoptan este tipo de organización.

El sistema de organización lineal, se fundamenta en que la autoridad y la responsabilidad son correlativos y se transmiten íntegramente, por una sola línea para cada persona o grupo. En este tipo de organización, cada subordinado obedece a un solo jefe para todos los aspectos, y únicamente a este jefe reporta.

En la figura 5 se muestra un ejemplo de organización lineal.

Ventajas:

- Es sencillo y claro.
- Se establece una disciplina laboral.
- Se facilita la rapidez de acción.
- No hay conflicto de autoridad, ni fuga de responsabilidad.
- Es más fácil y útil en los pequeños organismos.

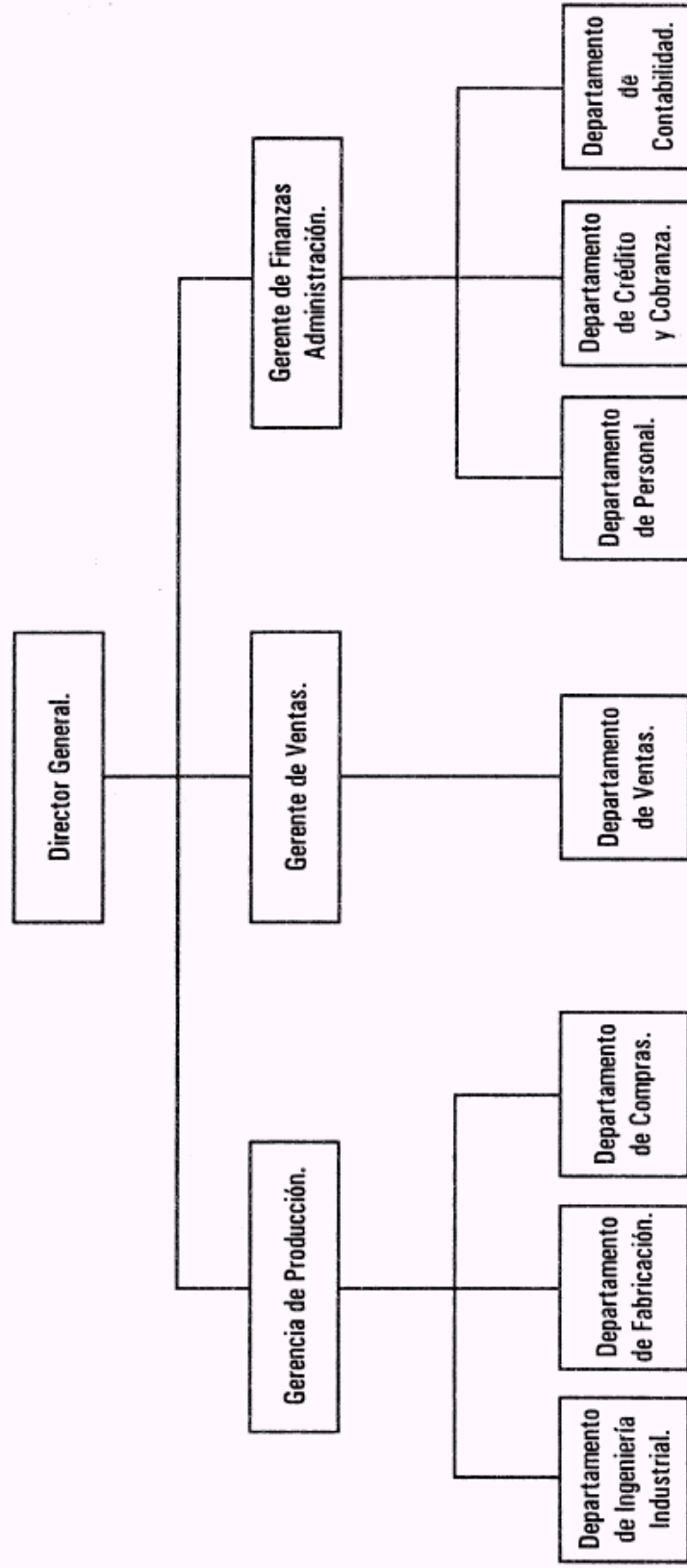
Desventajas:

- Se carece de especialización.
- Poca flexibilidad para futuras expresiones.
- Es difícil capacitar a un jefe en todos los aspectos que debe coordinar.
- Los jefes siempre están cargados de trabajo (detalles).
- La organización descansa en hombres, y al perderse uno de éstos se producen trastornos administrativos.

Organización funcional

La estructura funcional se basa, en la naturaleza de las actividades a realizar, se dividen las unidades de manera que cada una de ellas, contenga un conjunto de obligaciones y responsabilidades que no son similares, basándose en el principio de la división del trabajo de las labores de un organismo, y aprovecha la preparación y las aptitudes profesionales del personal en donde puedan rendir mejor.

Figura 5
Organización lineal



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

Este tipo de organización se aplica, particularmente, en los medianos y grandes centros de trabajo, donde al frente de cada departamento está un jefe, que tiene a su cargo una función determinada, y como superior de todos los jefes, está un director o gerente que coordina las tareas de aquellos, conforme al pensamiento y propósitos del organismo social.

En la figura 6 se verá un ejemplo de organización funcional.

Ventajas:

- Aumenta la capacidad y eficiencia de los jefes por la especialización.
- Permite separar las actividades en sus elementos más simples.
- La división del trabajo es planeada y no accidental,
- Existe la posibilidad de rápida adaptación, en casos de cambios de procesos.

Desventajas:

- Dificulta en definir la autoridad y responsabilidad de cada jefe, en los aspectos que son comunes, dando lugar a rozamientos entre los jefes.
- Se duplica al mando y genera las fugas de responsabilidad.
- Se reduce la iniciativa para acciones comunes.
- Se viola el principio de unidad de mando, originando confusión y conflictos.

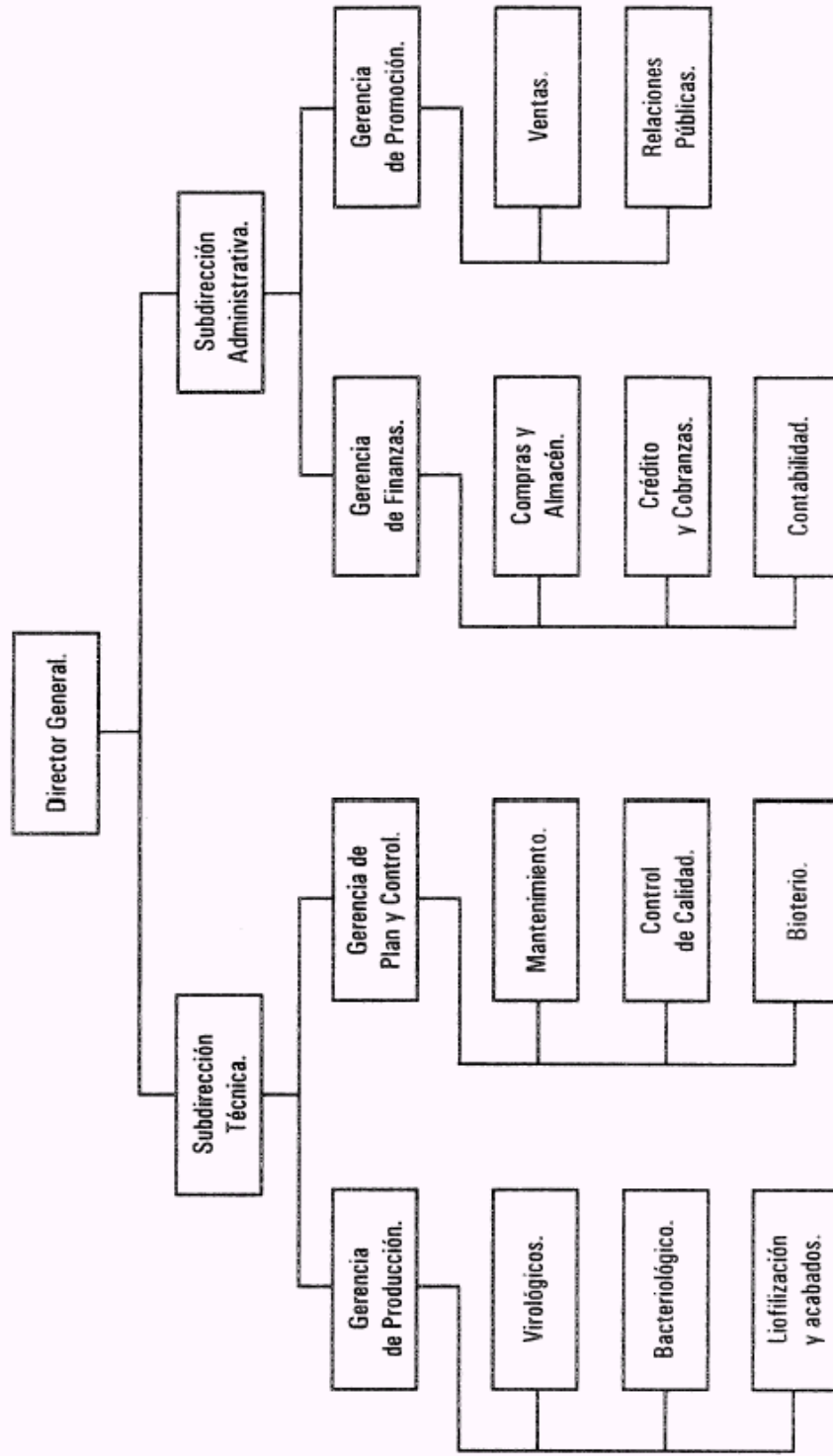
Organización de línea y asesoría

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

Este sistema de organización se deriva de la organización de línea, en cuanto a que cada uno de los subordinados (obreros, empleados, vendedores, etc.) rinden cuentas a un solo supervisor en cada caso, con la modalidad de que en la organización de línea, existen asesores en aspectos concretos y determinados. Aquí hay una indicación: esto no debe confundirse con que la autoridad se comparte, ya que única y exclusivamente los asesores apoyarán con sus consejos y recomendaciones y no pueden dar órdenes, ya que éstas provienen de la línea.

Figura 6
Organización funcional

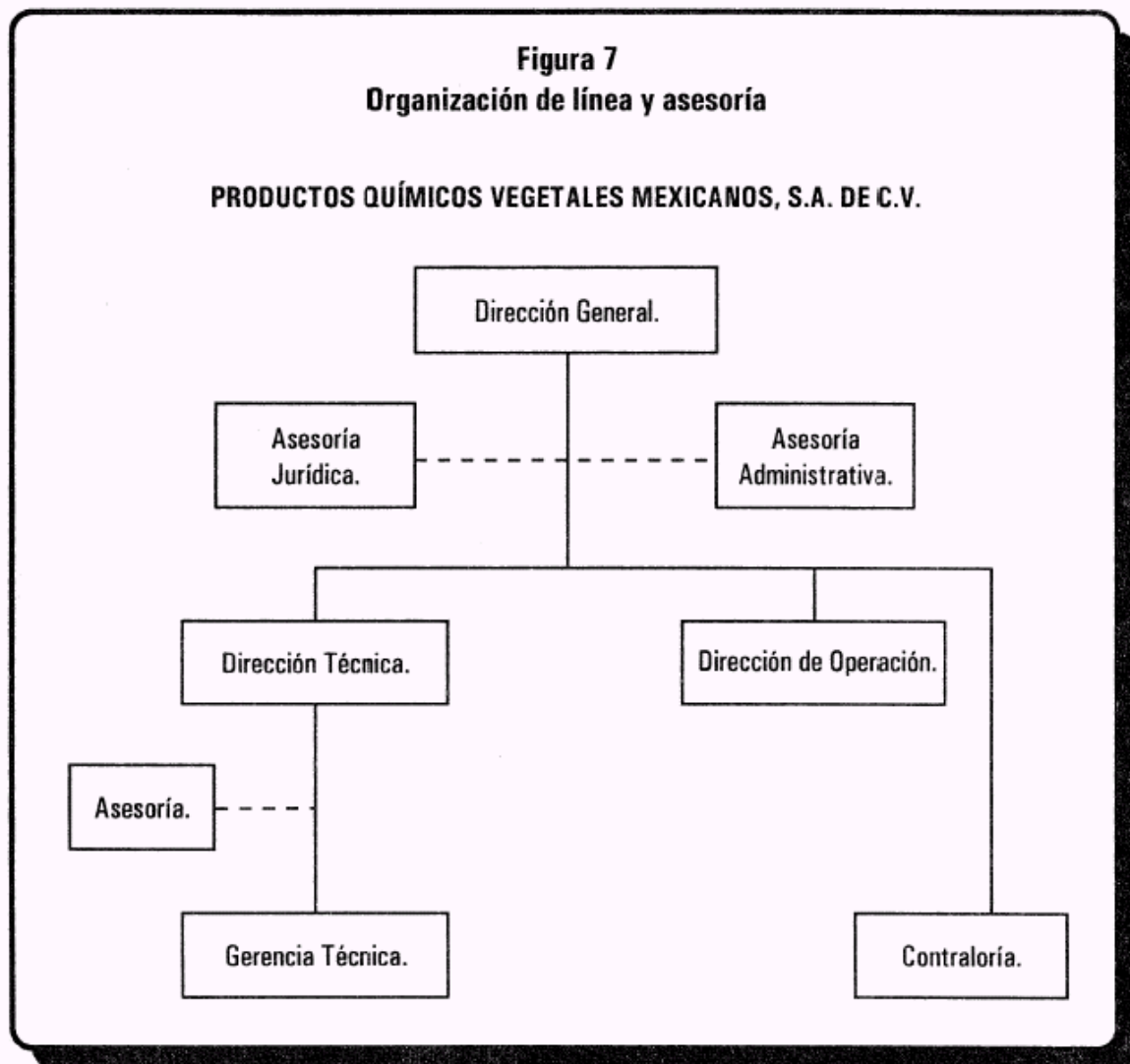
Productora Nacional de Biológicos Veterinarios, S.A.



Por lo general, la organización de línea y asesoría no se da por sí sola, sino que se genera de la combinación de dos, tipos de organización (lineal y funcional), anteriormente mencionados, aprovechando las ventajas y evitando las desventajas. Tienen una gran aplicación en organismos medianos y grandes.

Ventajas:

- Está basada en la especialización planeada.
- Proporciona a la dirección y a los jefes, conocimientos especializados.
- Mayor oportunidad de ascenso para el personal capaz, pues hay necesidad de puestos de responsabilidad.
- Permite la especialización de los cuerpos asesores y al mismo tiempo, se mantiene el principio de responsabilidad no dividida.
- El aumento de eficiencia en las operaciones, compensa el costo adicional de este tipo de organización.



Desventajas:

- Puede haber confusión en funciones y posiciones de los asesores, en relación a los supervisores de línea, a menos que se indiquen claramente las funciones en un manual de organización.
- Los asesores pueden ser poco o nada efectivos, por falta de autoridad para realizar su labor de apoyo en la aplicación de sus recomendaciones.
- La incapacidad de comprender los puntos de vista respectivos, puede causar roces entre jefes de línea y asesores.

Organización por comités

Este tipo de organización consiste, en asignar los diversos asuntos administrativos (dirección, administración, vigilancia, etc.) a un grupo de personas que se reúnen y se comprometen para discutir y decidir en común, la resolución de problemas que se les encomienda. Estos grupos de individuos comparten la responsabilidad de las órdenes, ya que éstas se dictan conforme al acuerdo que se toma por mayoría de votos de sus miembros.

El tipo de organización ha venido adaptándose en empresas o instituciones, donde diferentes sectores de opinión, por disposición especial de ley, de los reglamentos de las empresas, o por simples costumbres, deben participar en la dirección, compartiendo, la responsabilidad de la misma.

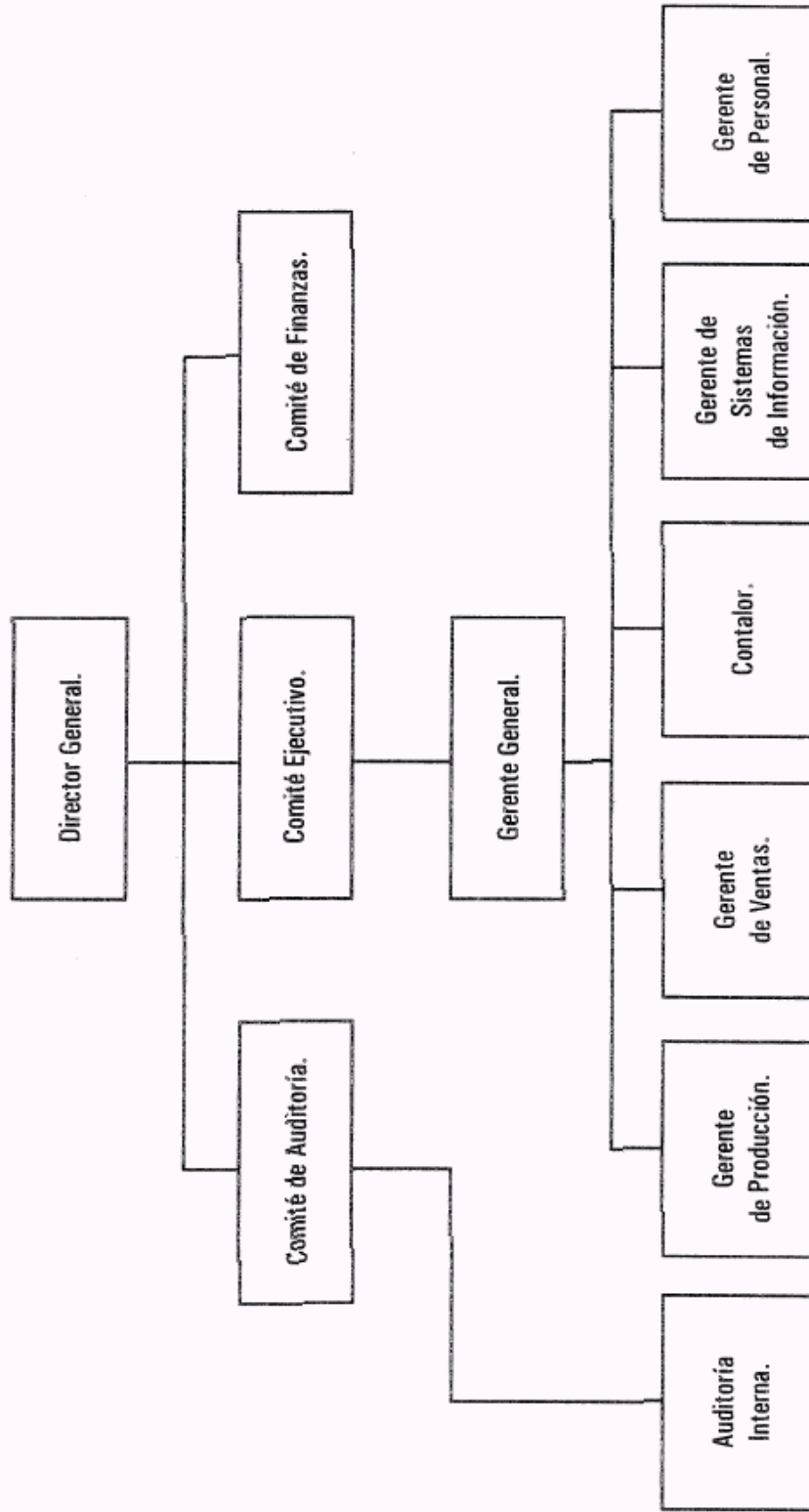
El sistema de organización por comités, da origen a los siguientes tipos de comités:

- Comité Directivo.
- Comité Ejecutivo.
- Comité Consultivo.
- Comité Deliberativo.

Las funciones de estos comités, pueden ser independientes, o bien, de manera coordinada. Por lo común, el comité directivo es supremo de este tipo de organización, y a ellos se subordinan: los ejecutivos y los de vigilancia.

De los anteriores tipos de organización, el de comités generalmente se da en combinación con otros tipos. En la figura 8 se muestra un ejemplo de organización por comités.

Figura 8
Organización por comités



Ventajas:

- Un comité puede producir y aclarar muchos puntos de vista valiosos, bajo la dirección de una persona enérgica.
- Se pueden delegar varias fases de algunos asuntos en diferentes miembros del comité.
- El director está libre de las críticas personales.
- Se estimula la participación y la cooperación.

Desventajas:

- Puede hacer demasiados miembros, con riesgo de falta de decisiones constructivas.
- Con frecuencia hay lentitud para poner en práctica las resoluciones.
- Los ejecutivos pueden pasarse el mayor tiempo asistiendo a reuniones.
- Los miembros más enérgicos o con más simpatía, pueden dominar el comité e influir en las decisiones.
- Las acciones pueden ser superficiales por falta de tiempo.

Organización por proyectos

Los diseños de organización por proyectos, los utilizan entidades muy técnicas que requieren una intensa investigación, planeación y coordinación. Las características más sobresalientes, del tipo de organización por proyecto y el alejamiento más radical de las estructuras organizacionales más tradicionales, son las líneas de autoridad horizontal y diagonales, la responsabilidad y los flujos de comunicación formal.

Este tipo de estructura no sólo es distinta, sino completamente separada de las demás unidades de la entidad ejecutora, que debe proveer por sí misma, la realización de todas las actividades necesarias, desde las técnicas o sustantivas hasta las de apoyo (logística, administrativo, financiero, lega.

Concepto de proyecto. Un proyecto de un plan a corto o mediano plazo, que ya ha sido estructurado, puede ser representado gráfica y textualmente. El autor R. L. Martino (planeación de Operaciones Aplicadas, Técnica define el proyecto como: "El conjunto de actividades interdependientes e interrelacionadas que utilizan recursos, que están sujetos a condiciones internas y externas, y que se necesitan desarrollar para alcanzar un objetivo".

El autor J. H. Ansoff (*Corporate Strategy*, McGraw-Hill) nos hace el siguiente comentario: "Las organizaciones que trabajan por proyectos se definen como aquellas que en un momento determinado de su expansión, según los enfoques particulares de las mismas, necesitan de la realización de un proyecto, generalmente de planeación estratégica, para cuyo desarrollo es necesario, crear, una unidad orgánica que existirá dentro de la organización formal de la empresa,

mientras dure la planeación, la elaboración y el control del propio proyecto. Esta unidad siempre será de Asesoría (*Staff*). Puede estar funcionando como asesor directo de la función de planeación, o bien, a nivel de gerencia departamental.

El gerente del proyecto, recibe la misión de alcanzar sus objetivos, para lo cual se le entregan recursos financieros (presupuesto) y se le fija un tiempo para su ejecución. La organización, exclusiva para el proyecto, es como una empresa en sí, aunque de duración limitada al periodo de ejecución del proyecto.

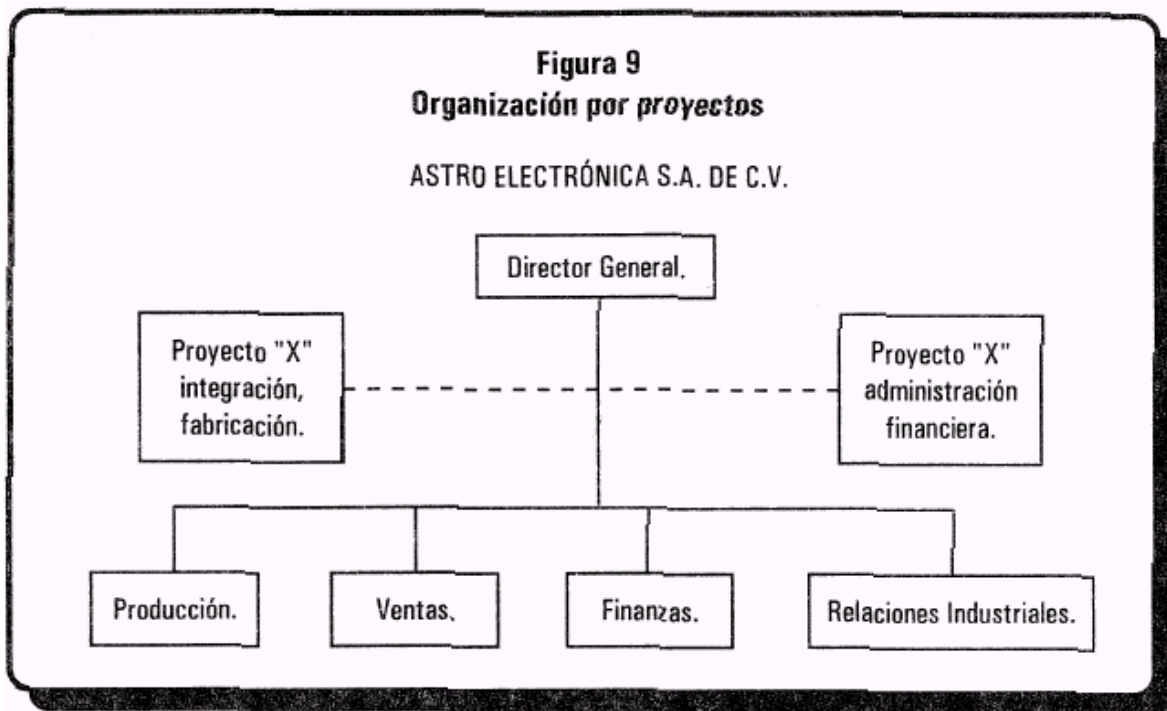
Este tipo de organización, resulta apropiada cuando el proyecto es de naturaleza muy diferente a las actividades normales de la entidad ejecutora y no hay a la vista la ejecución de otro similar, que aconseje aprovechar en él la experiencia del grupo del proyecto. Por ejemplo, proyecto para la construcción de un hospital, proyecto para la expansión de ventas en la zona norte, proyecto para aplicar la reforma administrativa en una universidad, etc.

Sayles y Strauss (*Managerial Behavior*, McGraw-Hill) dicen: "La organización moderna, depende de las relaciones laterales, precisamente porque existen tantos puntos de vista especializados, que requieren tantos contactos que un sólo administrador puede manejar el flujo de información por sí solo".

En la empresa industrial, también es importante el establecimiento de relaciones horizontales efectivas. Por ejemplo, la interacción que se requiere, entre la investigación del producto y fabricación, entre ventas y control de inventarios, y entre publicidad y finanzas. En poco tiempo, se han establecido nuevas unidades orgánicas como unidades de planeación, centros de procesamiento de datos, unidades de sistemas y procedimientos, sólo pueden tener éxito, si son capaces de establecer relaciones horizontales efectivas con muchas otras unidades de la organización. En la figura 9 se muestra un ejemplo de organización por proyecto individual.

Ventajas:

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



Desventajas

- Este tipo de organización, puede resultar onerosa por el bajo aprovechamiento de sus grupos de apoyo.
- Representar un refinamiento de técnicas avanzadas de planeación y control.
- Dificulta la contratación de especialistas para periodos cortos de tiempo.
- Los problemas de organización para proyectos, se complican cuando en la ejecución de ellos, deben intervenir dos o más unidades orgánicas en su ejecución.

Tipos de diseño de proyecto. Existen varios tipos de diseños de organización por proyectos, y son los siguientes:

- a) *Proyecto Individual.* Que se compone de un gerente de proyecto, al que no se le informa directamente, acerca de las actividades ni acerca del personal.
- b) *Proyecto de Asesoría.* Es aquél en donde el gerente del proyecto, cuenta con respaldo de asesoría para las actividades del proyecto, las tareas funcionales primarias de la empresa corren a cargo de los tradicionales departamentos de línea.
- c) *Proyecto entremezclado.* Según el cual, el gerente del proyecto, tiene personal de asesoría y Jefes funcionales, primarios y directos, que le informan directamente.
- d) *Proyecto agregado.* Aquí el gerente del proyecto, tiene todo el personal necesario para el proyecto, asesoría y línea funcional, al

que le informan directamente.

Organización matricial

En las décadas de los 50 y 60, hubo un cambio de la estructura funcional, a la estructura por proyectos. Los años 70, contemplaron un aumento de esfuerzos para combinar ambas estructuras en una nueva forma: la matricial.

Este tipo de organización, es una combinación de funcional y por producto. Es un caso muy especial de organización por proyecto. Cuando una estructura por proyecto se traslapa, con una estructura funcional, el resultado es el diseño de "matriz". Este traslape da una dimensión estructural horizontal formal, a la tradicional horizontal vertical del diseño de organización.

El autor Gómez Ceja (*Op, cit.*, p. 228), nos dice: "En la organización matricial, el personal se obtiene de las unidades funcionales permanentes del organismo ejecutor, permanecen en él sólo el tiempo en que la especialidad de cada uno es necesario para cumplir determinadas actividades y luego vuelven a su unidad de origen. Esta característica permite dar una continuidad de trabajo al personal, más allá de la duración de un proyecto determinado y aprovechar su experiencia para la entidad, ya sea en otros proyectos o en otras funciones de ella".

Este traspaso de personal entre el proyecto y las unidades funcionales, permite que se puedan emplear algunos especialistas por tiempo parcial, ocupando el resto del tiempo en otras actividades distintas.

Puede decirse que la organización matricial, es un modelo que proporciona gran flexibilidad en el uso de recursos humanos especializados, en los casos en que es posible adoptarla. Esta estructura es adecuada cuando éstos son de una naturaleza afín con otras actividades de la entidad ejecutora, de manera que los especialistas que necesitan un proyecto, tengan también campo de acción en esas otras actividades, o cuando sea una unidad que realiza proyectos similares como actividad normal y los especialistas pueden integrarse en varios de ellos.

Los autores Standey, Davis y Lawrence ("Problems of Matrix Organizations", *Harvard Business Review*, p. 131) nos comentan que, la organización matricial ha sido utilizada en las siguientes clases de organizaciones:

<i>Manufactura</i>	<i>Servicios</i>	<i>No lucrativos</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Productos químicos. • Productos electrónicos. • Productos industriales. • Productos farmacéuticos. • Aeroespacial. 	<ul style="list-style-type: none"> • Construcción. • Comercial. • Publicidad. • Consultoría. 	<ul style="list-style-type: none"> • Hospitales. • Universidades. • Dependencias de gobierno.

Propósitos de la organización matricial

Parece que los administradores han delineado el diseño matricial, como respuesta a tres condiciones, nos dicen Davis y Lawrence (Op. cit., p. 9) y que son las siguientes:

1. Se ha vuelto imperativo responder a presiones del medio ambiente.
2. Las necesidades de comunicación entre personas y grupos, exceden la capacidad de la estructura actual.
3. Las presiones, desempeño y costo requieren de una mayor participación y de una distribución más flexible de recursos (humanos, financieros y materiales).

El diseño matricial está basado, en un visión menos rígida de los límites interdepartamentales. Se supone que las personas pueden cambiarse de una tarea a otra y que pueden tener diversas obligaciones, al mismo tiempo con diferentes responsabilidades en diferentes proyectos.

Modelos de organización matricial

Existen distintas alternativas, que giran alrededor de dos modelos que el autor Johnson ("Administración por Proyectos Estilo Sueco", *Harvard Business Review*) menciona, el estilo americano y el sueco.

- a) Estilo americano. De acuerdo con Booz, Allen y Hamilton (*Project Manager's Handbook*), éste se caracteriza porque el gerente del proyecto determina: "qué es lo que hay que hacer" y "cuándo", en tanto que es el jefe de la Unidad funcional el que decide "cómo y quién" ha de hacerlo.

Las relaciones del gerente del proyecto, con los jefes de unidades permanentes tienen un carácter cliente proveedor, ya que éstos reciben del gerente del proyecto una solicitud (u orden), de lo que hay que hacer y el tiempo en que se necesita el producto

terminado, pero es el jefe de unidad funcional quien dirige el trabajo para realizarlo.

Este modelo facilita las negociaciones iniciales, entre el gerente del proyecto y los jefes de unidades, ya que éstos retienen una parte importante de ingeniería en el proyecto y el mando sobre su personal.

El gerente del proyecto no siempre tiene la autoridad suficiente, para imponer las decisiones correctivas que se necesitan, lo que conduce a conflictos de autoridad, que perjudican el logro del objetivo.

- b) Estilo sueco. En este modelo el gerente del proyecto es no sólo responsable de lograr el objetivo, sino que tiene la autoridad sobre todo el personal del proyecto.

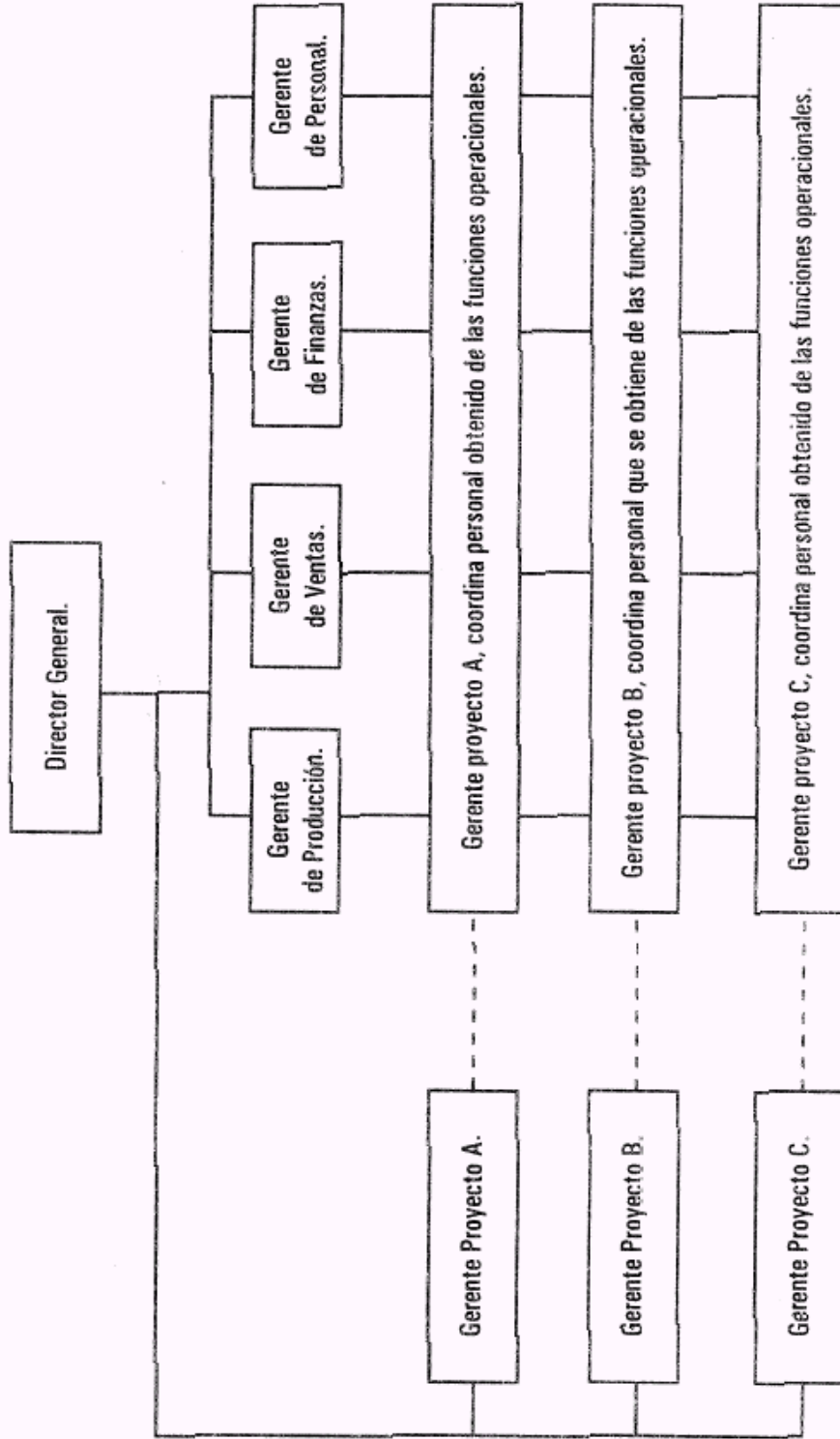
En esta estructura, el gerente del proyecto determina, de acuerdo a la programación para ejecutarlo, el tipo y las características del personal que va a necesitar, la oportunidad y la duración de las actividades que cada uno debe cumplir. Con estos antecedentes, informa a los jefes de unidades permanentes de sus requerimientos y negocia con ellos, la cesión del personal que necesita.

El modelo sueco, resuelve los problemas de unidad de dirección centrada en el objetivo y es por ello, que lo consideramos la mayor alternativa de organización matricial, cuando es posible aplicarla. En nuestra figura 10 mostramos un ejemplo de organización matricial.

En dicha figura se muestra una organización matricial, en la cual los gerentes de funciones operacionales, tienen autoridad de línea sobre los especialistas de sus departamentos (estructura vertical). En seguida, se asignan los especialistas a determinados proyectos (estructura horizontal).

Estas asignaciones suelen hacerse al inicio de cada proyecto, mediante colaboración entre los gerentes funcionales y los de proyectos.

Figura 10
Organización matricial



8. DELEGACIÓN

Las decisiones en los organismos, se deben tomar al mas bajo nivel posible (supervisión). Así, la dirección no debe tomar decisiones sobre cuestiones de rutina, que pueda manejar bien el nivel de supervisión. Todos los teóricos que estuvieron a favor de la delegación, pero comprendieron que en la práctica era difícil. Mooney y Resley (Principios de Organización, Harper Brothers) observaron que: "Una experiencia negativa en las empresas, es la frecuencia con que el personal eficiente en cualquier tarea individual se doblegan y fracasan ante deberes acumulados que no saben delegar ni pueden aprender a hacerlo".

Definiciones de delegación

Louis A. Allen define la delegación como: *El trabajo que realiza un director para confiar funciones, autoridad y responsabilidades a otra persona.*

Por su parte, Samuel C. Certo la define así: *Es el proceso de asignar actividades laborales la autoridad correspondiente, a individuos específicos dentro de la organización.*

Nosotros podemos definirla así: *Es el acto bilateral, mediante el cual un superior con ere autoridad y responsabilidades aun subalterno para desempeñar funciones.*

Elementos de la delegación

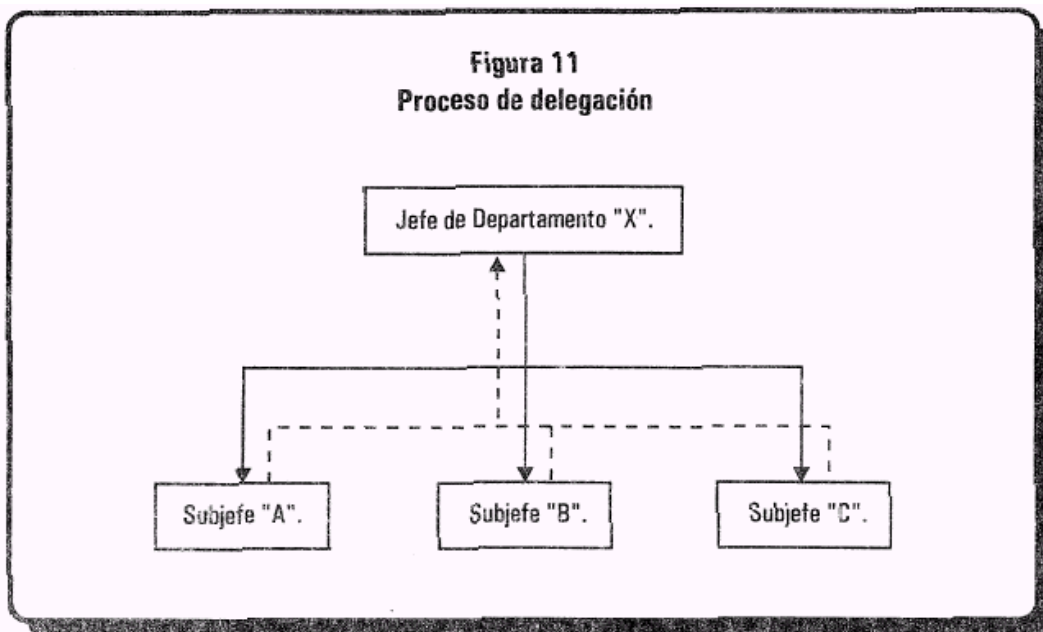
Ahora analizaremos los elementos de la delegación, copio factores complementarios que canalizan la actividad dentro de la organización.

- *La responsabilidad.* Es tal vez el elemento fundamental, para canalizar la actividad de los subordinados dentro de una organización. La "Responsabilidad" es la obligación de ejecutar tuna actividad asignada. Es el compromiso autoasumido por una persona, para realizar un trabajo con lo mejor de su habilidad. La fuente de esta responsabilidad se encuentra dentro del individuo. Si una persona acepta un trabajo, estará de acuerdo en cumplir una serie de deberes o actividades o de vigilar que alguien más cumpla con ellos. El acto de aceptar el trabajo significa, que la persona se ha obligado ante un superior, para vigilar que las actividades asignadas sean exitosamente completadas.
- *La autoridad.* Ahora analizaremos qué ocurre dentro de una organización cuando se ejerce autoridad. Pero antes definimos ésta como: el derecho de hacerse obedecer, es decir, dar instrucciones que otros deben acatar. Este tipo de autoridad es impersonal y se deriva del puesto y no del individuo. Además, la autoridad y la responsabilidad deben estar directamente ligadas, esto es, si a un subordinado se le otorga la responsabilidad de desarrollar una actividad, también debe recibir la autoridad necesaria.

- *La obligación.* Este elemento de la delegación implica crear, la obligación de que el subordinado ejecute los deberes asignados. Cuando un subordinado acepta una responsabilidad y la autoridad necesaria para ejecutar tal responsabilidad, se incurre en una obligación, un deber de realizar el trabajo asignado y utilizar apropiadamente la autoridad que le fuera delegada. La creación de tal obligación, nos dicen los autores Sisk y Sverdilik (*Administración y Gerencia de Empresas*, Southwestern, p. 276), cuando es contemplada como un proceso organizacional, es definida como la creación de obligación (accountability). El subordinado está obligado hacia su superior, por el ejercicio apropiado de autoridad y la ejecución de las responsabilidades asignadas. Una manera fácil de diferenciar entre los conceptos de responsabilidad y obligación, es recordar que un subordinado es "responsable por" la realización total del trabajo que se le asignará y está "obligado hacia" su superior, por la ejecución satisfactoria de tal tarea.

De lo anterior surgen dos preguntas muy importantes que son:

- ¿Porqué es necesaria la delegación? Básicamente, un jefe tiene que delegar parte de su autoridad en otro u otros jefes subalternos, por la imposibilidad física o técnica, de resolver todos los problemas que son de su responsabilidad.
- ¿Se puede delegar la responsabilidad, la autoridad y la obligación? Desde un punto de vista lógico, tanto la obligación como la autoridad deben delegarse. En cambio, es peligroso hacer lo mismo con la responsabilidad. Aunque un jefe delegue parte de sus obligaciones y de su autoridad, la responsabilidad que tiene ante sus superiores no desaparece, es decir, a él le corresponde vigilar que el trabajo y las decisiones asignadas a los demás, se cumplan debidamente.



Condiciones a cumplirse para una efectiva delegación

El proceso de delegación aparentemente se ve fácil, sin embargo, en la práctica se observan dificultades en lograr una efectiva delegación. Existe uniformidad de criterios entre los estudios los profesionales de la administración, nos dicen Sisk y Sverdilik (*Op. cit.*, p. 276), para que el proceso de delegación sea más efectivo, para lo cual habrá que cumplir tres condiciones:

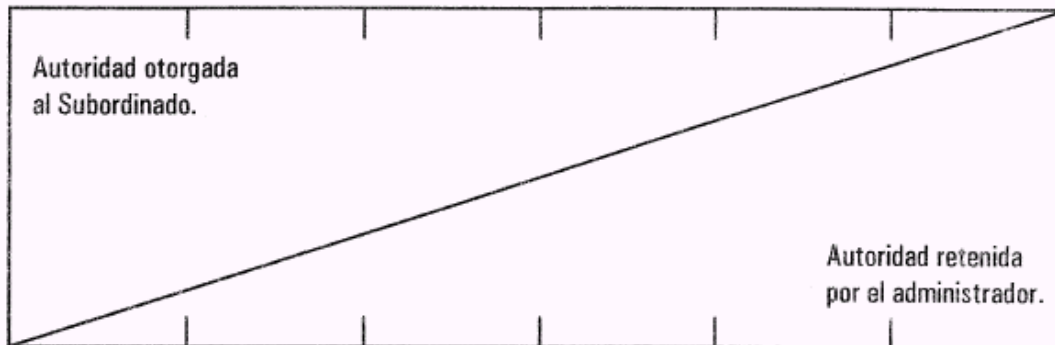
- a) Paridad de autoridad y responsabilidad.
 - b) Absolutismo de obligación.
 - c) Unidad de mando.
- a) *Paridad de autoridad y responsabilidad.* Para una delegación efectiva, la autoridad otorgada a un subordinado, debe ser igual a la responsabilidad que se le asigne.
- b) *Absolutismo de Obligación.* Aunque la responsabilidad puede ser asignada, y la autoridad, delegada a subordinados, la obligación hacia su superior no puede ser asignada ni delegada.
- c) *Unidad de mando.* Todo subordinado debe estar obligado hacia un solo superior.

La delegación y las diferentes categorías

Algunos organismos especializados en esta materia, han hecho investigaciones cuyos resultados dan una información interesante, sobre la forma y el grado en que opera la delegación.

En la figura 12 se muestra que son posibles diversas categorías de delegación (adaptado de: W.H. Nesbitt, *It All Depends: a Programatic Approach to Organization*, University Alabama Press, p. 38).

Figura 12

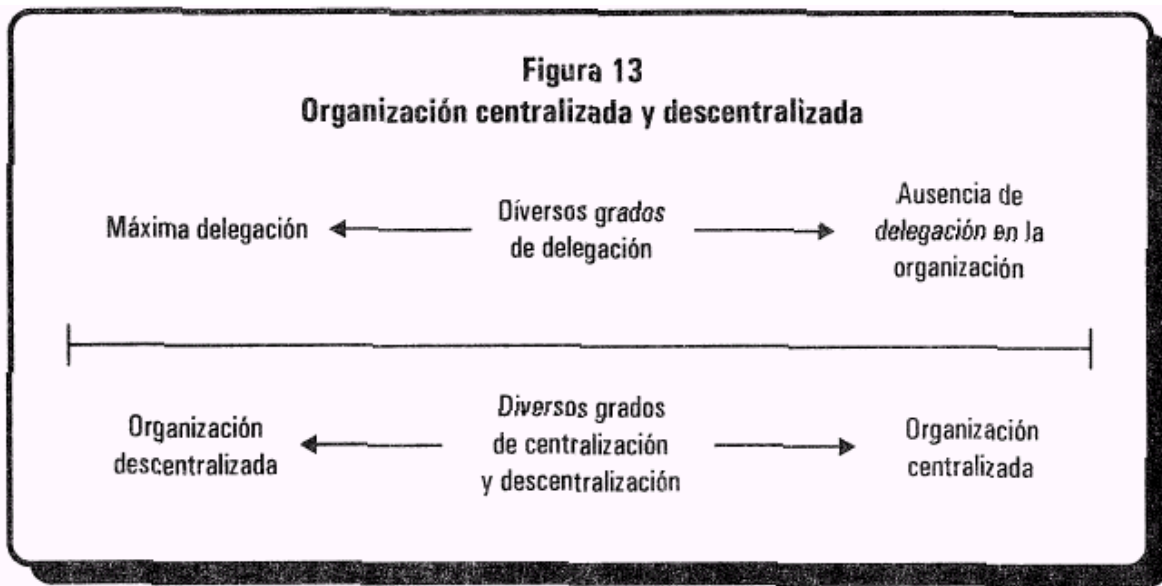


- Analiza este Problema y dame todos los hechos: ya decidido qué hacer.
- Analiza este Problema y propón acciones con pros y contras, recomienda una para mi aprobación.
- Analiza este Problema y hazme saber lo que planeas hacer, detén cualquier acción, hasta que dé mi aprobación.
- Analiza este Problema y hazme saber lo que planeas hacer, hazlo, a menos que te diga que no lo hagas.
- Emprende Acciones, hazme saber qué fue lo que hiciste.
- Emprende Acciones, no es necesario ningún contacto anterior conmigo.

9. CENTRALIZACIÓN Y DESCENTRALIZACIÓN

Existen diferencias notables de un organismo a otro, en cuanto a la cantidad de actividades laborales y la cantidad relativa de autoridad delegada en los subordinados. En la práctica, no se trata de que exista o no delegación dentro de una organización. La delegación existe en la mayoría de las organizaciones, pero, como ya se indicó, en distintos grados.

Los términos "centralización y descentralización", describen el grado general de delegación que existe dentro de un organismo social. Estos términos se pueden visualizar, en los extremos opuestos de un continuo de delegación. Samuel Certo (*Op. cit.*, p. 238) nos muestra ese continuo de delegación e indica la posición relativa de la completa centralización y de la descentralización, ver figura 13.

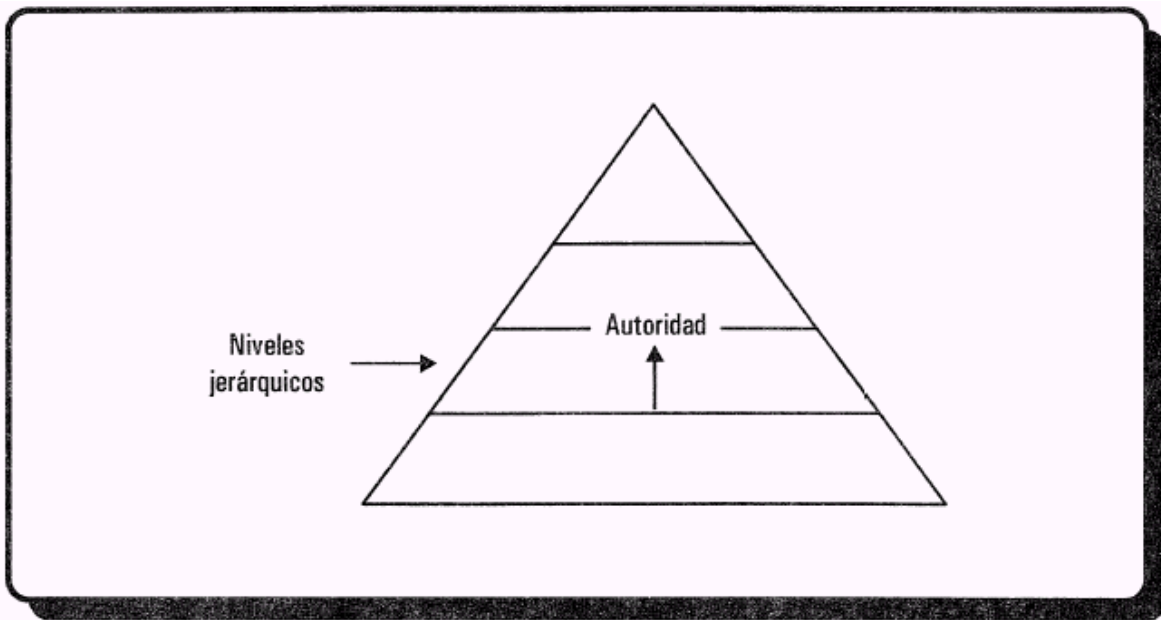


La figura nos indica, que la centralización implica que un número mínimo de actividades laborales y tusa cantidad mínima de autoridad, han sido delegadas en los subordinados por la administración, mientras que la descentralización implica lo opuesto.

A) La centralización

Relacionado con el problema de los niveles jerárquicos, sobre todo en razón de la delegación de autoridad y de la responsabilidad que ésta supone, se plantea el importante problema de la centralización y descentralización administrativa.

Definición de centralización de acuerdo con Lovis A. Allen: "Es la concentración sistemática y constante de la autoridad en los actos dirigentes de un organismo".



Es decir, en una organización centralizada, casi todas las decisiones se toman al nivel más alto. Asimismo, se habló de centralización, como un aspecto administrativo, referido a la retención o delegación de autoridad y la dispersión o concentración de autoridad y la dispersión o concentración de autoridad en la toma de decisiones.

La administración centralizada delega poco y conserva en los altos jefes, el máximo control, reservando a éstos el mayor número posible de decisiones.

Ahora surge una pregunta clave.

¿Qué es lo que se debe centralizar?

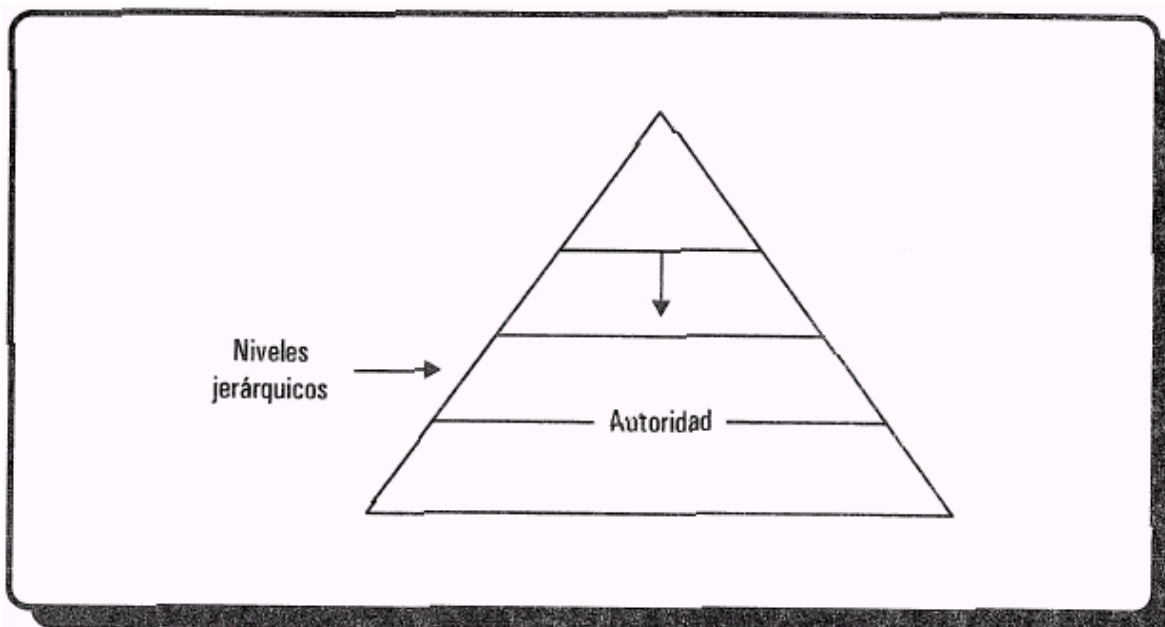
Esta es una pregunta clave. Nuestro concepto básico de la administración nos indica, que debe haber centralización a los niveles más altos en lo referente a planeación, organización, dirección y control. De otra manera, cada subordinado o unidad orgánica, tendería a seguir sus propias inclinaciones y preferencias, sin tener en cuenta los intereses ajenos. El resultado será entonces, una gran confusión y la desintegración de la empresa. Si se desea lograr objetivos comunes, la dirección debe concentrarse en un solo punto.

B) La descentralización

Esta acción refleja una especial filosofía de administración y obliga a saber con detalles, qué decisiones y actividades se llevarán a cabo en otros niveles superiores de la organización y cuáles deberán permanecer en los niveles superiores, así como diseñar políticas, para orientar la toma de decisiones, seleccionar y capacitar a los colaboradores y establecer los registros y los

controles adecuados.

Ahora definiremos a la descentralización, de acuerdo con el autor Lovis A. Allen: "Es la desconcentración constante de la autoridad a los niveles en los cuales se realiza el trabajo".



Una descentralización total significaría entonces, que una persona. tendría el poder necesario para realizar sus tareas, sin consultar a su superior sobre cada detalle. La administración descentralizada delega en mucho mayor grado, la facultad de decidir y conserva sólo los controles necesarios en los altos niveles.

Por ello la descentralización puede afectar, sustancialmente, a todo el organismo. Hay que tomar en cuenta, al descentralizar, que ésta no significa la entrega total de la autoridad, ni por el contrario, considerar el retiro absoluto de ella. Al delegar la estrategia, señalará cómo, qué y cuándo se descentraliza y, sobre todo, a quién se le dan las facultades descentralizadas.

Lo más difícil para la descentralización, es señalar cómo se garantiza que la autoridad sea descentralizada o retenida correctamente, en sí es una prolongación de la delegación para indicar a cada miembro sus tareas, el grado de autoridad que recibe y su correspondiente responsabilidad.

Grados de centralización y descentralización

Cabe advertir que es absolutamente imposible, tanto la total centralización como la descentralización completa. La administración más centralizada necesariamente delega a jefes intermedios mínimas facultades de supervisión del trabajo, y la mayor descentralización, forzosamente, exige que los jefes superiores

controlen aunque sea algo de los resultados. El problema real se presenta, en el grado en que se deba centralizar o descentralizar. Se trata, por consiguiente, de tendencias más o menos acusadas hacia uno de estos dos extremos.

El grado en que conviene centralizar y descentralizar, depende de varios factores, entre los más destacados ésta:

- a) *Tamaño del Organismo*. En los pequeños es más posible y aun conviene mejor la centralización, porque el jefe conoce a todas las personas, las funciones, las situaciones, etc., en los grandes, por el contrario, conviene más la descentralización, ya que dificulta el contacto personal del administrador en todos los niveles.
- b) *La capacidad y experiencia* de los jefes con que se cuenta.
- c) *La cantidad de controles* que se pueden establecer, a cada grado de delegación debe corresponder sea establecimiento de nuevos controles.

Tipos de centralización-descentralización

Ya vimos que algo importante, al organizar, es decidir hasta qué conviene si centralizar o, por el contrario, descentralizar. Ahora trataremos lo referente a los tipos de centralización-descentralización, que en la práctica se lleva a cabo.

- a) *Geografía o Territorial*. Versa sobre la concentración (centralización) o desconcentración (descentralización) de operaciones. Por ejemplo, una empresa que tiene bajo un mismo lugar o una misma zona, todas sus operaciones puede llamarse centralizada. En cambio, la que las tiene dispersas por todo el Estado o el país, es descentralizada.
- b) *Funcional*. También puede clasificarse según su funcionalidad. Un ejemplo es la función de mantenimiento de una empresa. Si hay un departamento de mantenimiento, con funciones de mantenimiento en los demás departamentos, entonces el mantenimiento es centralizado. Pero si, por ejemplo, el departamento de ventas da mantenimiento a sus camionetas, el departamento de producción a sus máquinas, auditoría y sistemas a sus computadoras, el mantenimiento es descentralizado.
- c) *Toma de decisiones*, Se refiere a la negación o delegación de autoridad en la toma de decisiones o de mando. Desde el punto de vista de la teoría administrativa, ésta es la aplicación más detallada de la centralización y la descentralización. Son conceptos relacionados, pues cada estructura organizacional contiene ambos.

10. TRAMO DE CONTROL

La descentralización y el número de niveles jerárquicos, parecen estar en relación con factores situacionales, tales como: el tamaño de la empresa y la interdependencia departamental. Esto sugiere que la dimensión tramo de control, estrechamente relacionada con aquellos factores, también debe variar en cuanto a

su adecuación con la naturaleza de la situación (Gary Desler, *Organización y Administración*, Prentice Hall, p. 16).

En 1933, Graicunas (*Relationship in Organization*) hizo un esfuerzo por explicar las desventajas de los tramos de control muy grandes. Observó que los aumentos aritméticos en el número de subordinados directos de un gerente, van acompañados por aumentos geométricos potenciales del número de contactos posibles, dentro del grupo de trabajo del gerente. Expresó esta relación en la fórmula:

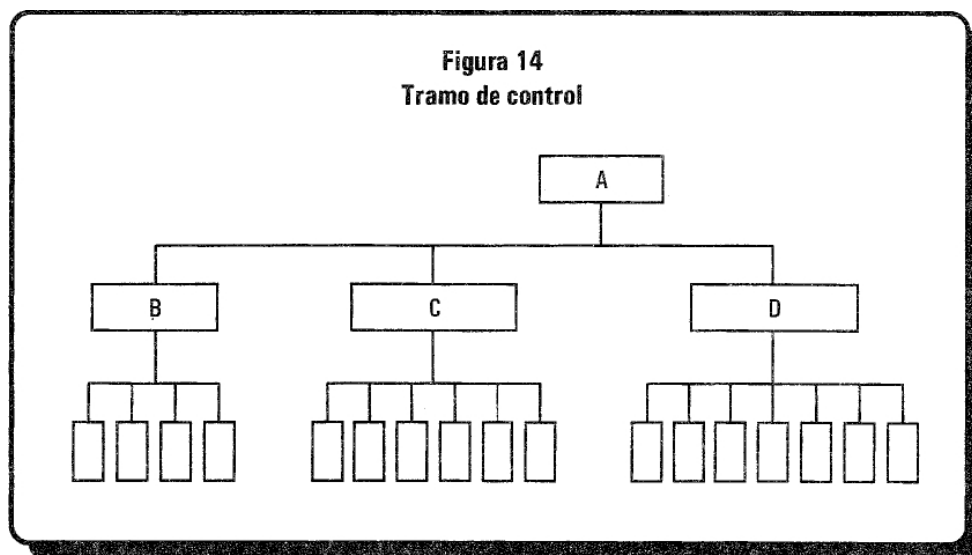
$$C = \frac{N (2N + N - 1)}{2}$$

En que C representa el total de contactos posibles y N el número de subalternos que dependen directamente del gerente. La fórmula supone que se usan todas las relaciones posibles y que el gerente tiene que participar, en la supervisión de todos sus subordinados. En la práctica, muchas interrelaciones nunca ocurren y muchos subordinados no necesitan supervisión de sus jefes. Además, la fórmula no toma en consideración factores como: la interdependencia de los subordinados a la naturaleza de su oficio y estos factores tienen gran influencia en el tramo de control.

Definición de tramo de control

"Se refiere al número de subordinados que puede un jefe supervisar de manera eficaz".

A continuación en la figura 14 mostramos al administrador A con un tramo de control de 4, al B con 4, al C con 6 y al D con siete:



Fijación del tramo de control. Este es un asunto a tratar en administración. Quizá el descubrimiento más repetido, de las investigaciones sobre tramo de control del administrador de primera línea, ya sea supervisor (de producción, enfermera, etc.), se reduce con aumentos en la complejidad del trabajo, en la incertidumbre o con la profesionalización y habilidad de los trabajadores.

Los autores clásicos tendían a ser específicos, acerca del número de personas que consideraban que los administradores, en diversos niveles de la organización, podían dirigir. A continuación se muestra un esquema al respecto:

<i>Autores</i>	<i>Nivel alto</i>	<i>Nivel intermedio</i>	<i>Nivel bajo</i>
Joan Woodward	4-7 y 10	23	13
Lydall F. Urwich	4	8	12
Ralph C. Davis	3	9	30
E. Dale	1-24	9	9
Lawrence y Lorsh	3 a 5	3 a 5	10 - 11

Existen factores, que tienden a reducir el número de subordinados que un jefe puede dirigir y controlar en forma adecuada, nos dice el autor David R. Hampton (Administración Contemporánea, McGraw-Hill, p. 302), y que son los siguientes:

<p>Factores que tienden a reducir el número de subordinados que un supervisor puede dirigir adecuadamente.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Una mayor variedad de actividades, dentro del departamento. • Una mayor incertidumbre y novedad del trabajo del departamento. • Una mayor complejidad, discreción y responsabilidad en puestos de los subordinados. • Una mayor experiencia o profesionalismo de los subordinados. • Carencia de procedimientos estandarizados. • Mayores cantidades de trabajo no administrativo, que el administrador debe llevar a cabo.
--	--

11. RELACIÓN DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN

Otro aspecto que hay que considerar de importancia, en un esfuerzo de organización son las relaciones. Las relaciones jerárquicas se refieren a una cadena de mando. La organización se establece sobre la premisa de que: la persona que se encuentra en la parte superior posee la mayor cantidad de autoridad, y que la autoridad de los demás individuos, se ve reducida según la posición relativa del individuo en el organigrama.

La cooperación es un requisito indispensable, para asegurar el buen trabajo colectivo y se puede alcanzar simplemente, por medio del contacto diario. Quienes no pueden someterse a las necesidades del grupo terminan por abandonarlo.

En las organizaciones modernas, sin embargo, se observa que los grupos se forman y se disuelven con tanta rapidez, que es muy difícil llegar a constituir un verdadero equipo. Por tal motivo, es necesario contar con normas y políticas que establezcan en forma definitiva, el tipo de relación que debe existir entre los empleados.

Estas relaciones existen entre superiores y subordinados, entre personas que trabajan al mismo nivel o en departamentos a niveles diferentes, entre directores y personal no directivo, entre personas que pertenecen a la empresa y quienes están fuera de ella. Una relación básica que encontramos en todas situaciones, es la que existe entre el personal directivo y el personal asesor (Line y Staff).

Por tanto, estas relaciones caen dentro de tres amplias categorías: los que tratan de "relaciones externas" al organismo, las "internas" y las que abarcan la "estructuración del trabajo mismo" como cosa distinta de elementos o relaciones, que surgen de su ejecución o cumplimiento más que de su naturaleza.

Las "relaciones externas" son múltiples en el mando actual del trabajo, se enumeran usualmente los siguientes: clientes, proveedores, público, gobierno. La complejidad de relaciones con estos grupos, crece aprisa y esto exige una consideración adecuada.

En el ámbito de las "relaciones internas", la dinámica del trabajo en equipo, humano y operativo, dentro del organismo en marcha, han de considerar factores: investigación de sistemas de flujo en las operaciones, flujo de autoridad, capacitación de personal para que se amolde a las necesidades, descentralización, normas de actuación, etc.

Los anteriores factores de cambio que afectan las relaciones internas, en el proceso de organización, sugieren el estudio y atención del administrador, para desarrollar, definir y aplicar los principios de la organización actualmente más útiles para el trabajo.

Tipos de relaciones

La eficacia de una estructura, depende en gran parte de las relaciones que existen entre los diversos elementos que la constituyen. Pueden distinguirse en la práctica tres tipos de relación.

1. *Las relaciones jerárquicas.* Un jefe, que es responsable del trabajo efectuado por sus subordinados, debe tener la autoridad necesaria, para asumir esta responsabilidad. La relación jerárquica corresponde a ese nexo de mando que une al jefe responsable del trabajo de grupo y a los subordinados, sobre los cuales tiene autoridad.

Aunque actualmente se halla desacreditada, esa relación es indispensable para el trabajo en grupo, de otro modo, caería en la anarquía. Sin embargo, si es exclusiva, es decir, si todos los medios que se establecen en el grupo, utilizan este tipo de relación, la impersonalización, el autoritarismo, y la rigidez, paralizarían al grupo de trabajo.

2. *Las relaciones de cooperación o de consejo.* Una persona o un servicio que tenga una competencia especializada en una área del conocimiento, puede aconsejar al jefe jerárquico y cooperar a la realización de un trabajo. La asistencia (del analista, de sistemas, del auditor administrativo, asesor de personal) participan en la calidad de la atención de los problemas administrativos. Sin embargo, no tienen responsabilidad jerárquica en la organización, ni dan órdenes. No obstante, a través de sus consejos y acciones, influyen en las decisiones de los jefes.

Estas relaciones de cooperación y consejo, favorecen las relaciones de trabajo, al expresar el principio de autoridad jerárquica en la noción de competencia técnica.

3. *Las relaciones de transmisión.* Se limitan a la comunicación de una decisión tomada por el jefe (por ejemplo: una orden, una instrucción, una solicitud, etc.). Por ejemplo, en una dirección de sistemas y procedimientos, la secretaria puede en ocasiones, ser la encargada de transmitir órdenes o consignas a un monitor. La secretaria únicamente es responsable de la transmisión y no de la toma de decisión o del trabajo que debe efectuarse.

A continuación en la figura 15 se muestran los nexos que existen, entre los tipos de relaciones, de responsabilidad y de autoridad.

Figura 15 Nexos entre tipos de relaciones		
<i>Relaciones</i>	<i>Responsabilidad</i>	<i>Autoridad</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Jerarquía. • De cooperación o consejo. • De transmisión. 	<ul style="list-style-type: none"> • General. • Especializada. • De comunicación. 	<ul style="list-style-type: none"> • De decisión directa. • De decisión indirecta. • De ejecución.

Podemos concluir que el buen funcionamiento de un organismo social, depende de una aplicación adecuada entre esas diferentes relaciones.

12. TÉCNICAS DE ORGANIZACIÓN

Cuanto más importante sea un organismo, mayor será la importancia de su estructuración. Podemos afirmar que, cuanto más aumenta el número de subordinados y de funciones, más difícil es situar y, especialmente, actualizar una estructura organizacional.

La estructura está constituida, por el conjunto de relaciones que conectan entre sí, a todos los miembros de la organización. Y la organización reúne recursos, de manera ordenada y da arreglo a los recursos humanos, en un modelo aceptable para que puedan desempeñar actividades requeridas. Por tanto, un administrador debe apoyarse en técnicas, para diseñar en forma sistemática una organización.

Podemos definir a las técnicas como: "Las herramientas necesarias para llevar a cabo una organización racional". Las técnicas son indispensables durante el proceso de organización, de acuerdo con las necesidades de cada organismo social. En la práctica hay una diversidad de técnicas de organización, que por el espacio que tenemos en esta obra, sería imposible tratar cada una de ellas, únicamente explicaremos tres de ellas: Los organigramas, el manual de organización, la carta de actividades, el análisis de puestos.

A) Organigramas

Estas gráficas tienen por objeto, proporcionar elementos útiles al administrador, para ayudarlo a visualizar la estructura organizacional de un organismo. Es más fácil y rápido entender una gráfica de toda una explicación.

Existen diversos criterios, para fijar los nombres con que se designan a las gráficas en las que se representa la estructura organizacional, y recibe los nombres de organigrama, carta de organización, organograma, gráfica de

organización, etc.

Definición de organigrama

El autor Gómez Ceja lo define como: *Una gráfica que muestra la estructura orgánica interna de la organización formal de la empresa, sus relaciones, sus niveles de jerarquía y las principales funciones que se desarrollan.*

El autor C. R. Terry lo define así: Es una forma diagramática que muestra las principales funciones y sus respectivas relaciones, los canales de autoridad formal, y la autoridad relativa a cada uno de los miembros de la administración, a cargo de las respectivas funciones.

¿Cómo se elabora un organigrama?

Para representar gráficamente las partes esenciales de una organización en un organismo social, utilizan los organigramas. Esta gráfica, para su elaboración, debe seguir estos pasos:

1. Hacer una lista de funciones y subfunciones.
2. Realizar una comparación de funciones con una "Lista de comparación".
3. Preparar los cuadros o plantillas.
4. Confeccionar el organigrama.

Lista de comparación. Consiste en una serie de preguntas, a las que hay que responder, y que son las siguientes:

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

Contenido del organigrama

Estos cuadros y líneas, representan cada uno de los puestos de la estructura organizacional, las líneas de autoridad, canales de comunicación que los unen. Sin embargo, el organigrama debe contener principalmente, los siguientes datos :

- Títulos o descripción condensada de las actividades.
- Fecha de formulación.
- Nombre del funcionario o del analista que lo elaboró.
- Aprobación (Dirección Superior).

- Explicación de líneas y símbolos especiales.

Condiciones que se descubren al elaborar un organigrama. El arreglo común de un organigrama, es mostrar las funciones en la parte superior, con sucesivas subfunciones en la parte inferior. Y es costumbre hablar de niveles jerárquicos (nivel superior, intermedio, medio y supervisión). Pero cuando se elabora un organigrama, se descubren aspectos de importancia como los siguientes:

- Funciones importantes que se han descuidado.
- Funciones secundarias a las que se les ha dado demasiada importancia.
- Duplicación de funciones.
- Una función que se ha dividido entre dos o más departamentos (falta de centralización).
- Falta de lógica en la coordinación de funciones.
- Personal capaz en puestos inferiores.
- Personal mediocre en puestos superiores.
- Especialistas a cargo de funciones, que no son de su especialidad.
- Una misma persona a cargo de varias funciones no relacionadas.
- Ejecutivos que están cargados innecesariamente de trabajo.

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. Los organigramas se pueden clasificar convencionalmente en tres grupos, de acuerdo con su:

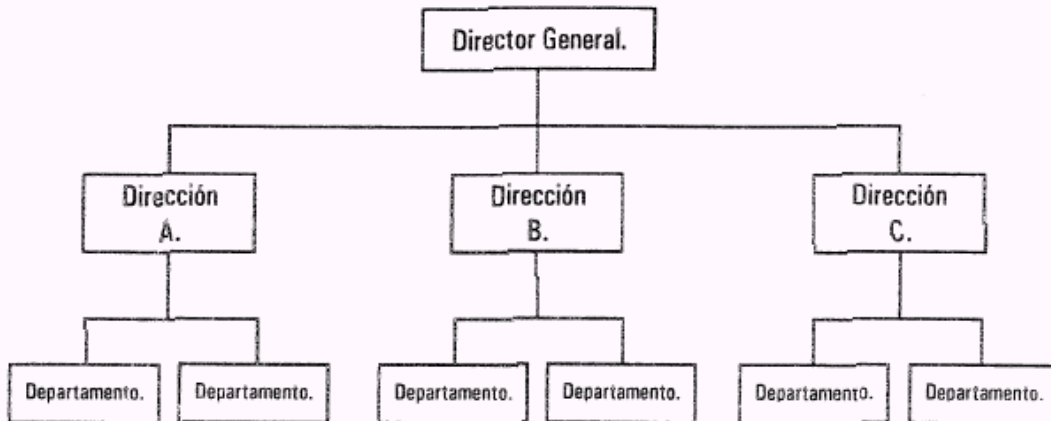
1. Contenido.
2. Ámbito de aplicación.
3. Presentación.

En el esquema siguiente se presenta la clasificación de acuerdo con su contenido:

A continuación se muestra en la finara 16, ejemplos de organigramas de acuerdo al grupo por su contenido:

Figura 16
Organigramas

ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL



ORGANIGRAMA FUNCIONAL

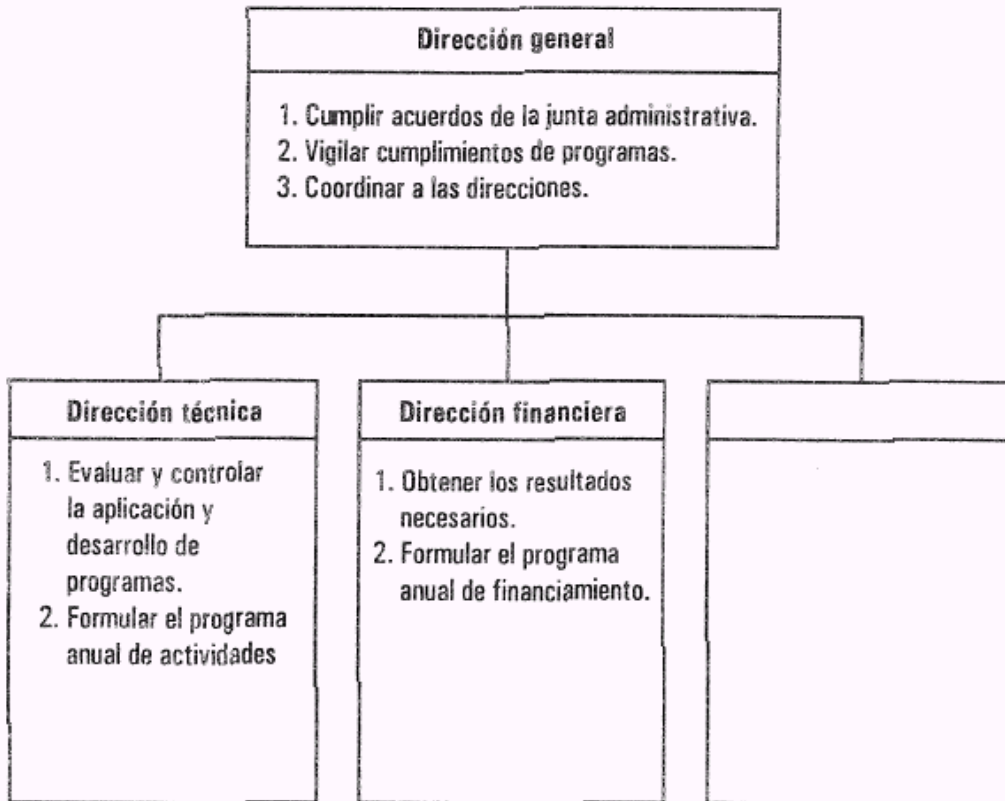
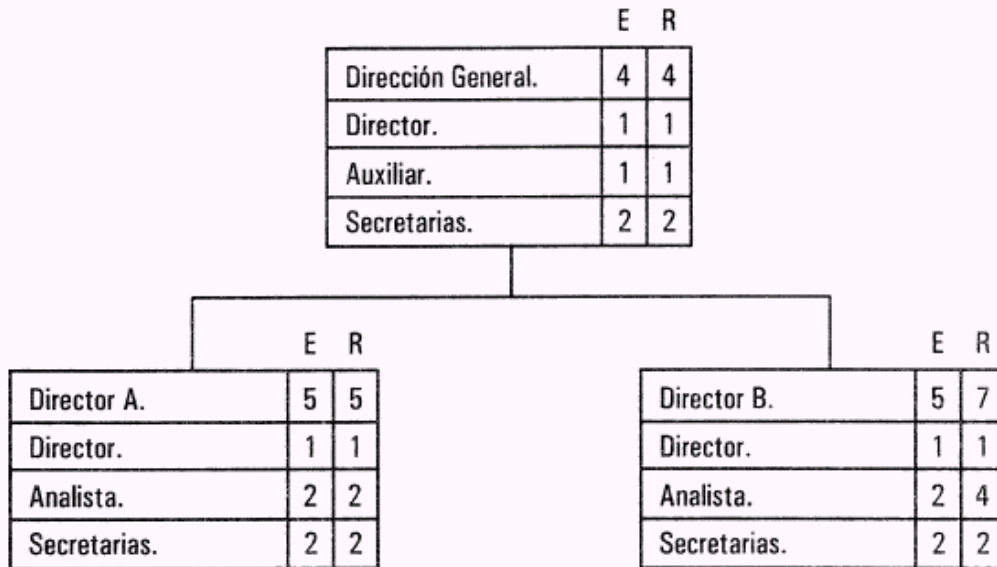


Figura 16
Organigramas

ORGANIGRAMA FUNCIONAL



E - Existentes.
R - Requeridos.
* Nombre de la persona.

Otro grupo de clasificación es: por su ámbito de aplicación, mostrado en el siguiente esquema:

<i>Clasificación</i>	<i>Sub-clasificación</i>	<i>Descripción</i>
2. Por su ámbito de aplicación.	2.1 Generales.	Presentan toda la organización y sus interrelaciones, se llama también carta maestra.
	2.2 Específicas.	Representan la organización de un departamento o sección de una empresa.

En las figuras 17, 18 y 19 se presentan ejemplos de organigramas de acuerdo al grupo ámbito de aplicación.

Finalmente tenemos el grupo de clasificación por su presentación, el cual es detallado en el siguiente esquema.

Figura 17
Organigramas

ORGANIGRAMA GENERAL

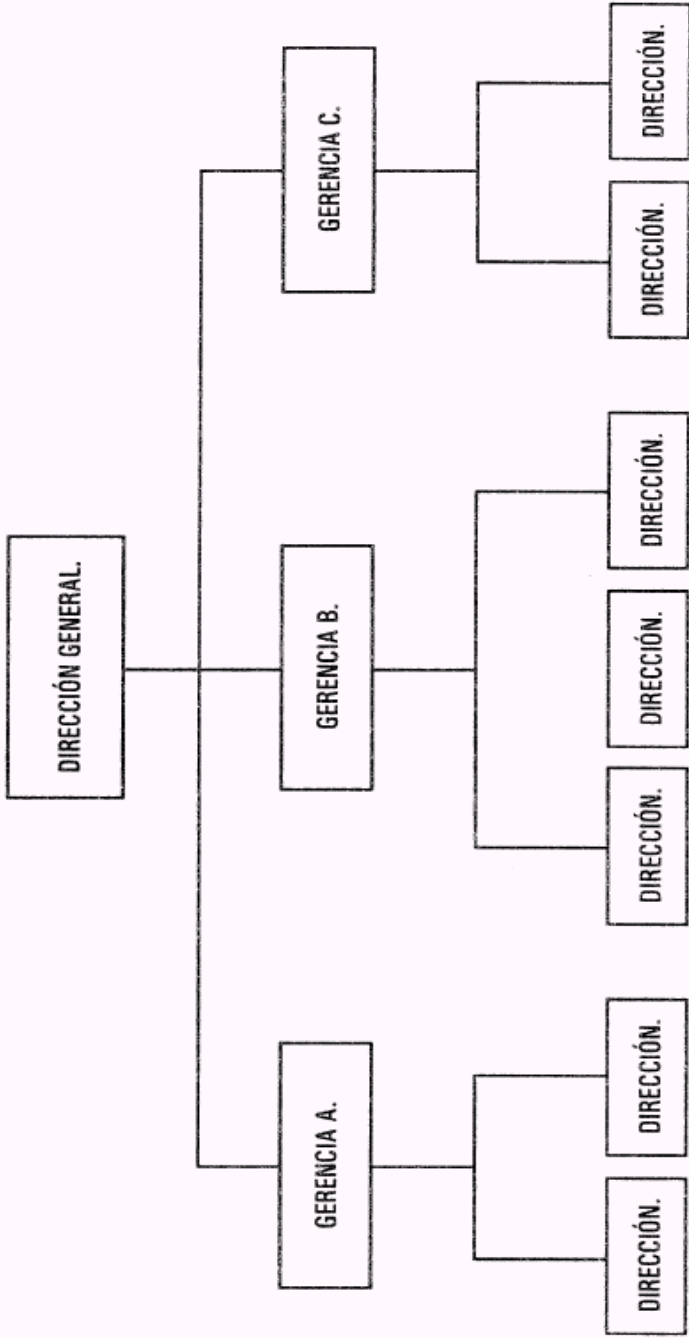


Figura 17
Organigramas

ORGANIGRAMA ESPECÍFICO

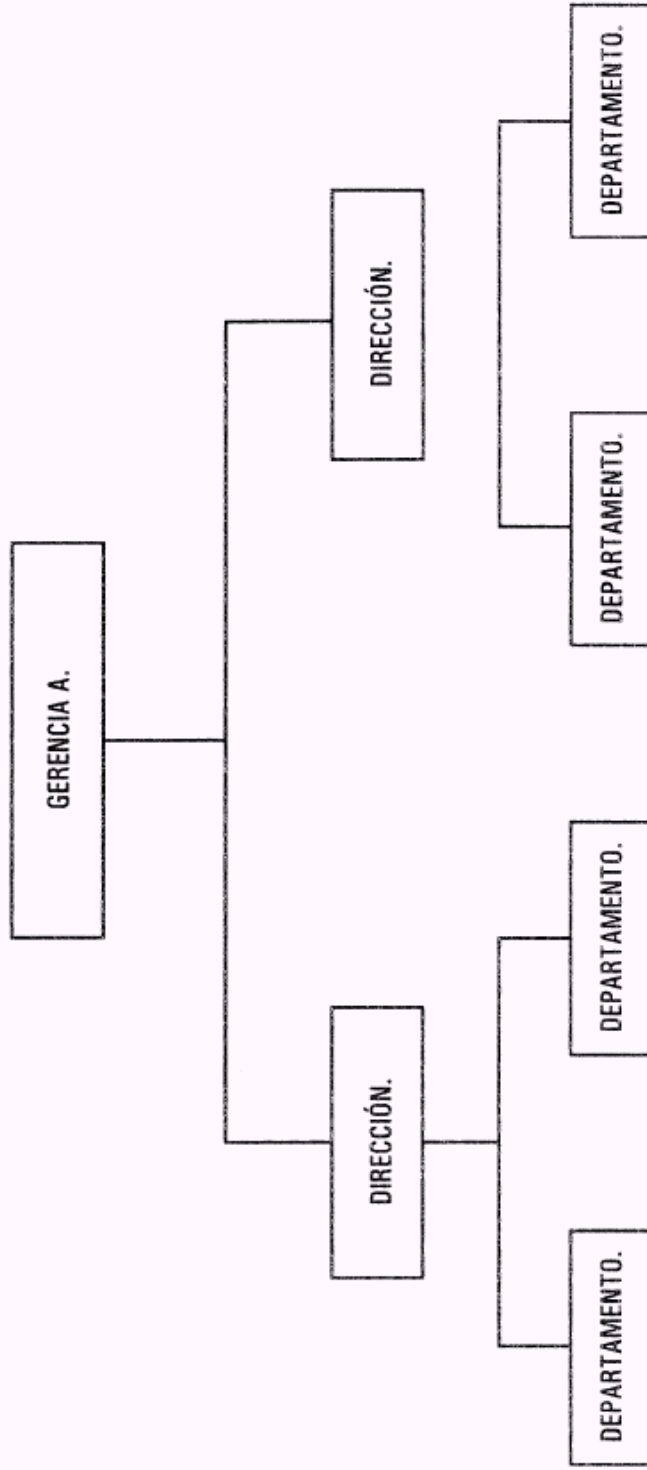


Figura 17
Organigramas

ORGANIGRAMA VERTICAL

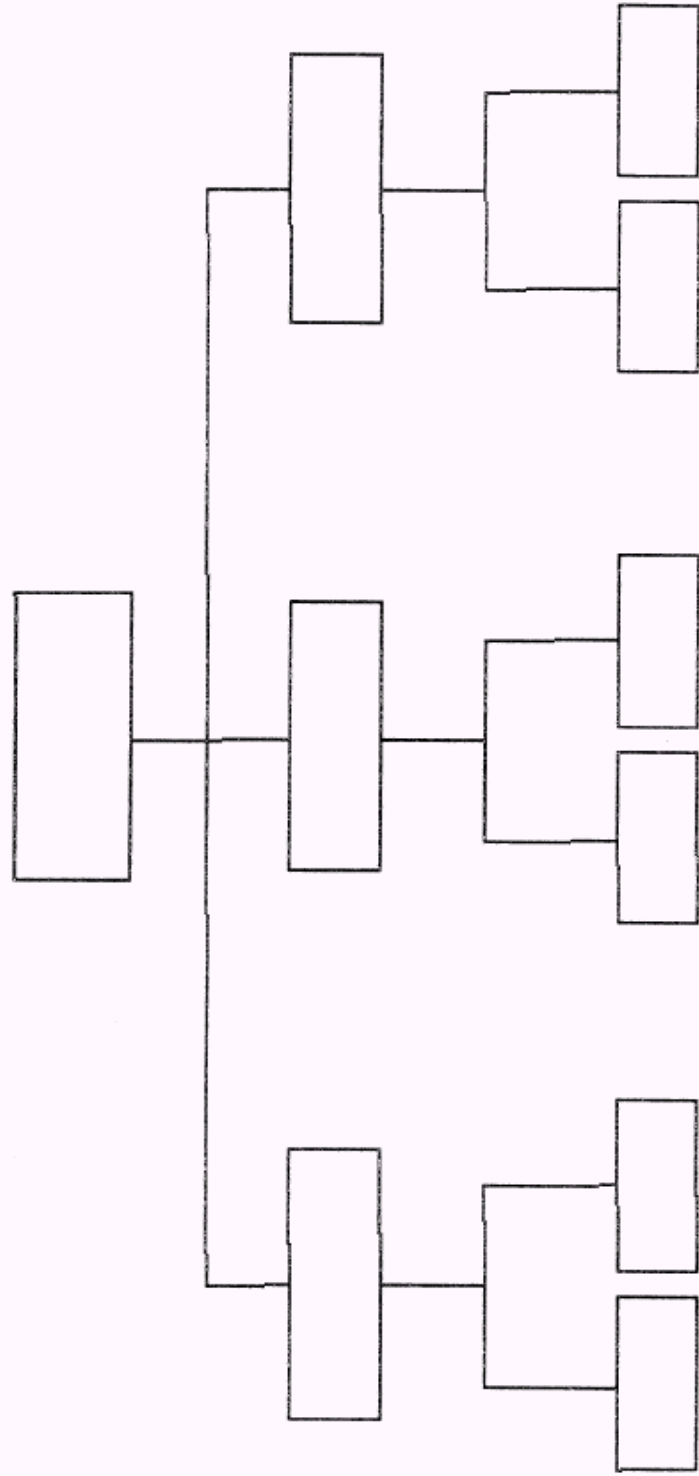


Figura 18
Organigrama horizontal

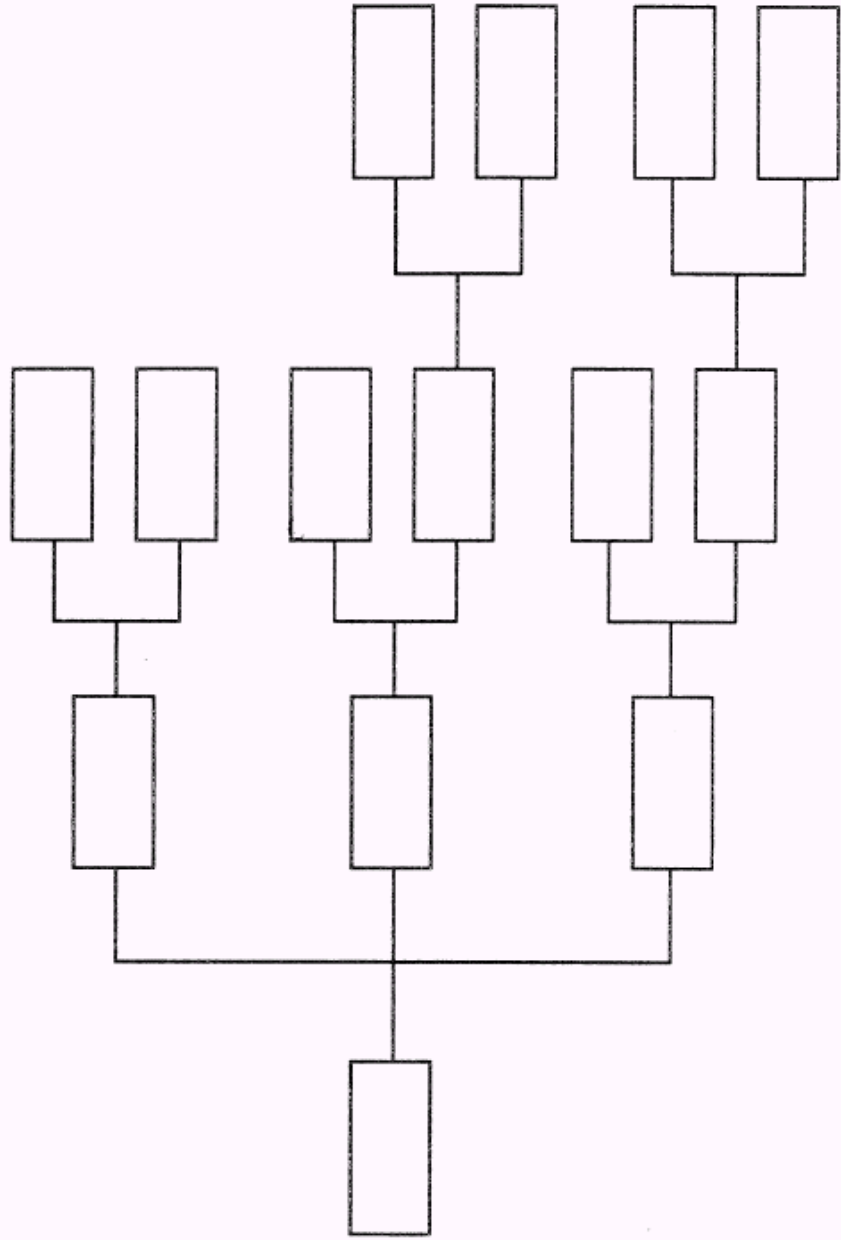


Figura 18
Organigrama mixto

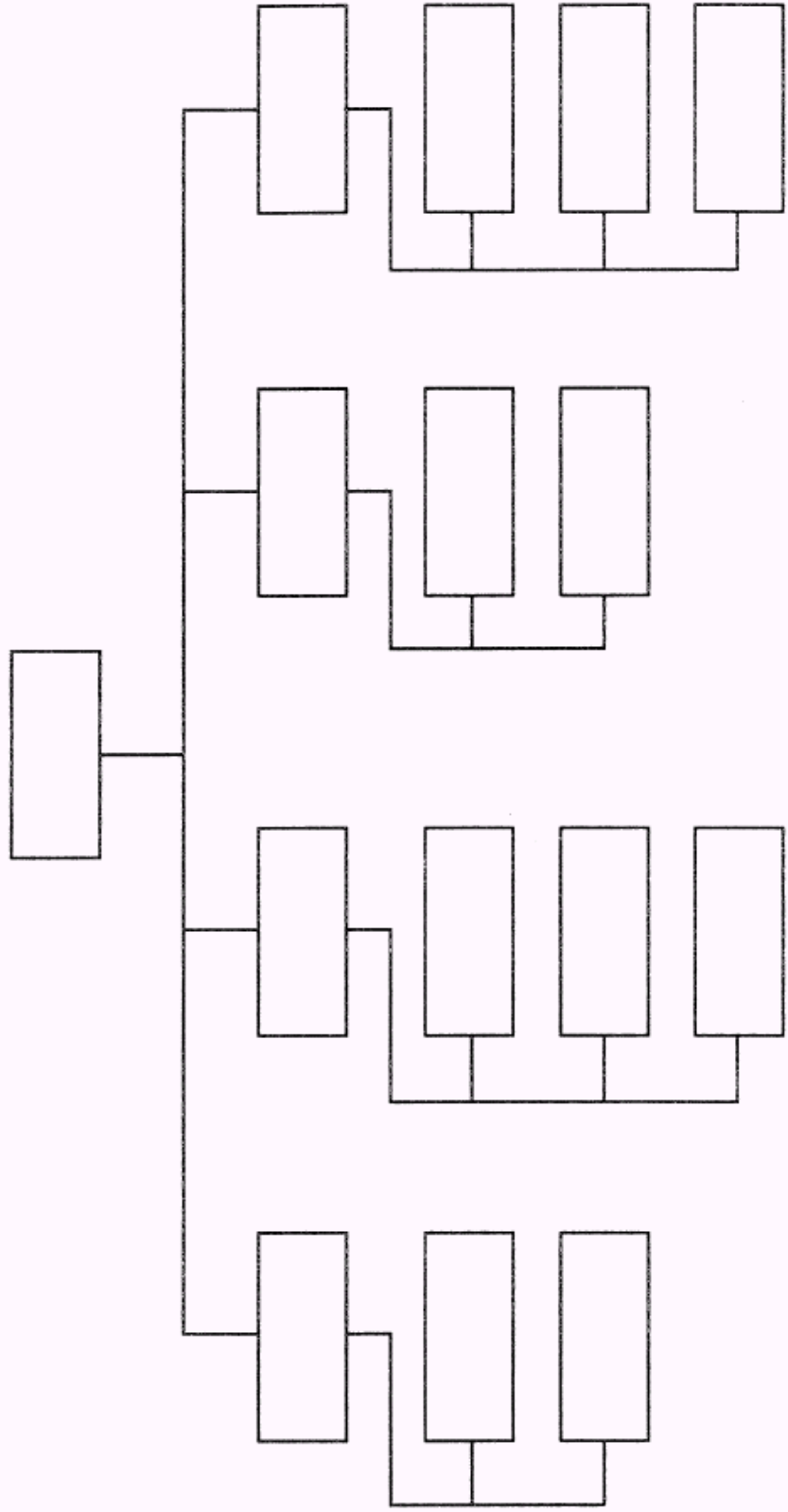
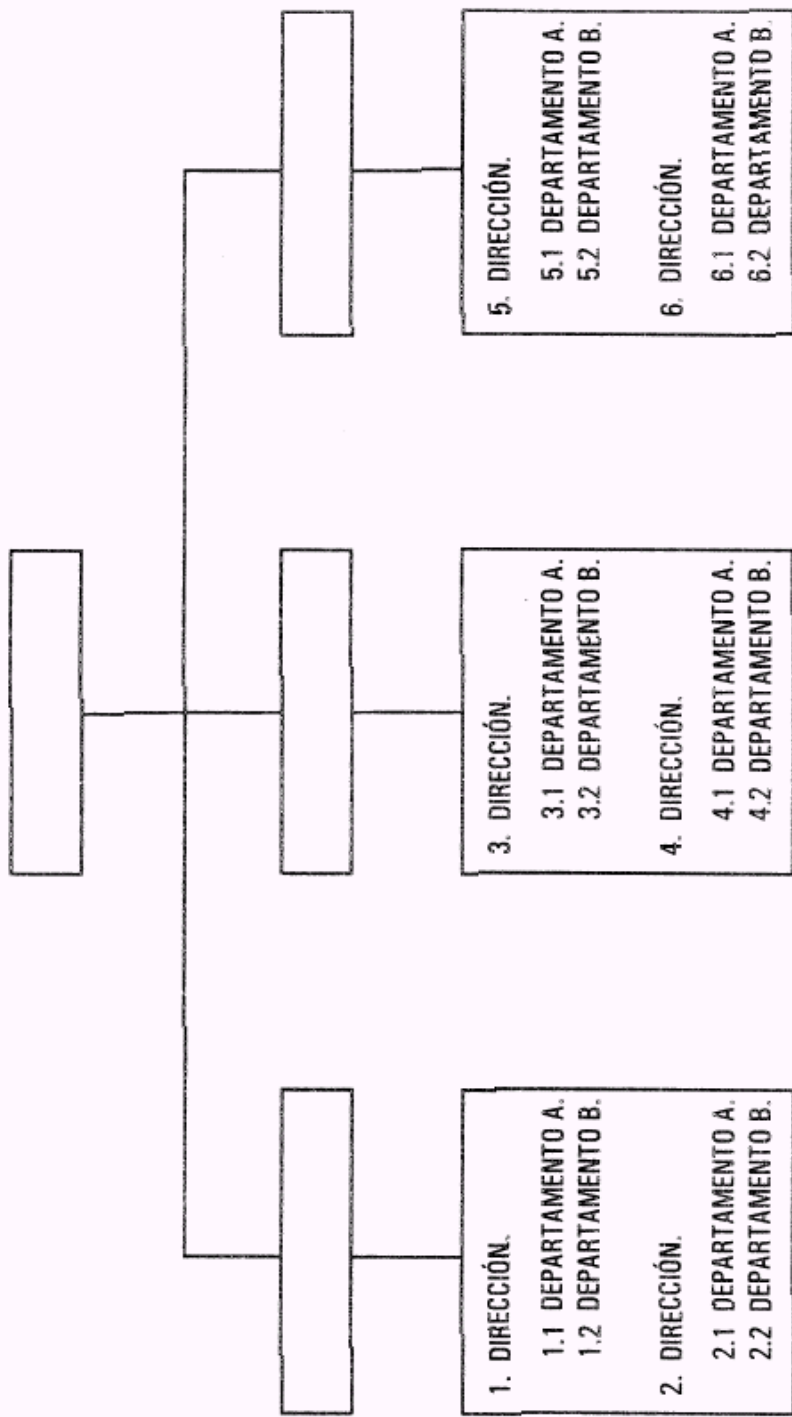


Figura 19
Organigrama de bloque



<i>Clasificación</i>	<i>Sub-clasificación</i>	<i>Descripción</i>
3. Por su presentación.	3.1 Verticales.	Presentan a las unidades, ramificadas de arriba hacia abajo, colocando al titular en el nivel superior.
	3.2 Horizontales.	Representan a las unidades ramificadas de izquierda a derecha, colocando el título al extremo izquierdo.
	3.3 Mixtos.	Representan a la estructura, utilizando combinaciones verticales y horizontales.
	3.4 De Bloque.	Son una variante de los verticales y sirven para representar un mayor número de unidades en espacios.

En la figura 20 se muestran ejemplos de organigramas de acuerdo a su presentación.

B) Manual de organización

Un manual de organización, complementa con más detalles la información que bosqueja un organigrama. Los manuales de organización exponen con detalle, los objetivos, los antecedentes, la base legal en su caso, el organigrama, y explican la estructura funcional entre otros.

Importancia del manual de organización. La tarea principal de un administrador es organizar, delegar, supervisar, motivar, etc. 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 al 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 sólo al desarrollo de un manual de organización, sino en la concentración de los objetos del organismo, el análisis de los bienes o servicios, la comercialización, las finanzas, la administración de personal y una apreciación de las habilidades y las capacidades del personal con que se cuenta. De una estimación de éstas y otras variables relacionadas entre sí, se deriva un plan de organización.

Tipos de manuales

El manual de organización, puede clasificarse de acuerdo a varios criterios, tales como: el área de aplicación, el contenido, el grado de detalle, personal al que va dirigido. En nuestro caso, se consideró únicamente el primer criterio enunciado.

1. *Manual General de Organización*. Es aquel que abarca todas las funciones operacionales de un organismo social. Es costumbre incluir en los manuales generales de organización, una parte para antecedentes históricos.
2. *Manual específico de organización*, Es aquel que se ocupa de una función operacional (un departamento en particular o en sección).

Contenido del manual de organización

El contenido de este manual, varía de acuerdo al tipo y a la cantidad de material que se desea detallar, en este caso, se incluyen las variantes que pudieran presentarse para manuales más detallados.

1. Identificación

En este apartado, se deberá indicar en primer término, los datos siguientes: Nombre del organismo o unidad administrativa correspondiente, título y extensión del manual (general o específico), lugar y fecha de publicación, unidad responsable o asesor que lo elaboró.

2. Índice

Consiste, en una relación de las partes que conforman el documento, es decir, versión detallada de su esquema, añadiendo números o letras al formato de referencia.

3. Introducción

Contiene una explicación para el usuario, acerca de lo que es el documento, de la ocasión en que se elabora. Los aspectos que se deben considerar en este apartado son objetivos del manual, ámbito de aplicación, autorización cómo usar el manual.

4. Directorio

Consiste en una relación de los funcionarios principales, comprendidos en el arca descrita en el manual, así como los respectivos cargos que ocupan.

Figura 20
Carta de actividades

Objetivo: Diseñar, proponer y en su caso, implantar recomendaciones al sistema administrativo, para que se contribuya a incrementar la eficiencia y eficacia operativa, de manera constante y sistemática.

ACCIONES		OBLIGACIONES			
<i>Primarias</i>	<i>Secundarias</i>	<i>Dirección</i>	<i>Departamento</i>	<i>Sección</i>	<i>Puesto</i>
1. Programar estudios de Racionalización Administrativa.	1.1. Elaborar programas que normen el curso de acción, en la planeación de sistemas y procedimientos. 1.2. Mejorar la efectividad de las operaciones del organismo.	Sistemas y procedimientos.	De estudio y análisis.		Director de Sistemas y Procedimientos. Jefe de estudios y análisis.
2. Desarrollar.	2.1 Programar los estudios, usando técnicas de control y evaluación para conocer el avance de los mismos.			De análisis.	Responsable de análisis.
3. Analizar y diagnosticar.	3.1 Analizar y recomendar los mejores sistemas de trabajo. 3.2 Analizar y recomendar los mejores sistemas de trabajo.		De diagnóstico y recomendaciones.	De recomendaciones	Jefe del Departamento de diagnóstico y recomendación.

5. Antecedentes

Este apartado se refiere, a una breve descripción del desarrollo histórico del organismo social o de la unidad orgánica de que se trate.

6. Organigrama

Consiste en representar gráficamente, la estructura organizacional y debe reflejar de manera esquemática, la posición de las unidades administrativas que la componen, niveles jerárquicos, autoridad de línea y asesoría, canales formales de comunicación.

7. Estructura funcional

Este apartado consiste, en llevar a cabo una descripción de las actividades inherentes a cada una de las unidades administrativas, con los puestos contenidos en la estructura organizacional, que le permiten cumplir con sus responsabilidades, deberes y relaciones.

C) Carta de actividades

Es una técnica relativamente reciente y sirve para mostrar mejor, las relaciones de las funciones y las obligaciones integradas a una estructura organizacional. En lugar de describir, detalladamente, determinado puesto, la "carta de actividades", describe las acciones, así como las obligaciones de cada uno de los subordinados que participan en el logro de un objetivo específico.

El objetivo se describe en la parte superior e inmediatamente debajo, en el lado izquierdo, las acciones principales y secundarias para alcanzarlo. En la parte derecha, se hace indicación de las obligaciones correspondientes, a cada unidad orgánica.

La carta de actividades, puede ser de gran alcance e incluir personal de diversas unidades administrativas, o bien, limitarse a una sola unidad orgánica, dependiendo de los objetivos a lograr.

En la figura 20, se muestra como ejemplo una carta de actividades.

D) Análisis de puestos

Esta es una técnica muy importante, para usarse en el análisis organizacional. Se ha denominado al análisis de puestos como: "piedra fundamental"

(Ortueta, *Técnicas de Dirección de Personal*, Limusa, p. 109). Se aplica en todos los programas de relaciones de personal, debido a los múltiples fines a que se

aplica.

Los principales usos del análisis de puestos, de acuerdo con Ortueta, son los siguientes:

1. Definición de los cuadros de necesidades por departamentos y número de empleados.
2. Planeación de la organización en cuanto a: especialidades, categorías, etc.
3. Relatamiento, distribución y orientación.
4. Niveles de tareas y clasificación.
5. Fijación de responsabilidades, deberes y autoridad.
6. Estimación de remuneración.
7. Traslados y promociones, etc.

Ahora podemos definir: qué es un análisis de puestos. De acuerdo con el R. Amaro Guzmán (*Administración de Personal*, Limusa, p. 111) es: "El proceso de estudio, e identificación de todos los componentes del puesto, desde tareas, responsabilidades y funciones, hasta el establecimiento de los requisitos de capacidad que demanda su ejecución satisfactoria".

Información que se debe analizar

Aquí se tratará la información necesaria de obtener, por medio de un cuestionario, para llevar a la práctica un adecuado análisis de Puestos, y que es la siguiente:

1. *Identificación y naturaleza del puesto.* El analista deberá identificarlo localizar su ubicación departamental.
Por otro lado, deberá definir la naturaleza del trabajo, si corresponde a trabajo calificado (profesional, técnico, cte.) o a trabajo semicalificado o no calificado. En esta fase, se determinará si hay congruencia entre la denominación del puesto y la función específica.
2. *Descripción del trabajo.* Esta etapa consiste en obtener información sobre: qué trabajo específico tiene asignado el puesto, el esfuerzo intelectual o físico requerido para analizar el trabajo. Para esto, hay que elaborar una descripción narrativa de las tareas principales y secundarias, atribuidas al puesto, en circunstancias en que pueda determinarse con exactitud, si se trata de trabajo en el que predomina el esfuerzo manual o mental.
3. *Requerimientos de capacidad.* Al llevar a cabo, la valoración de las diferentes labores y determinar el nivel de complejidad y dificultad, permitirá definir los requerimientos de capacidad y experiencia necesarios, para el desempeño eficaz del puesto. Aquí el supervisor está en las mejores condiciones, para señalar las aptitudes y experiencia que debe reunir un empleado, ya que él conoce directamente las características del puesto.
4. *Otros requerimientos.* Un efectivo análisis de puestos, debe abocarse a

captar otra información adicional de importancia, tal como:

- Supervisión ejercida o recibida.
- Grado de discrecionalidad para toma de decisiones.
- Responsabilidad del puesto.
- Condiciones de trabajo.
- Riesgos de trabajo.
- Capacitación necesaria.
- Relaciones.

Metodología. Se refiere a las técnicas de análisis, que el analista puede utilizar para realizar los estudios de puestos. Tal metodología se apega a variables como: tamaño del organismo, capacidad de los analistas, tiempo, etc. Las técnicas a utilizar son las siguientes:

- Cuestionarios.
- Entrevistas.

13. LA REORGANIZACIÓN

Con frecuencia, una organización logra dejar atrás su estructura corriente cuando: nuevas funciones operacionales, nuevos productos, nuevos procedimientos, nuevo personal, etc., se han añadido y aumentado su magnitud. Por tanto, se hace necesario una "reorganización". En sí, un organismo social puede reorganizarse para disponer el trabajo más lógicamente, mejor uso de recursos humanos, materiales y financieros.

Lo anterior nos vislumbra, la problemática que se presenta a las organizaciones (públicas y privadas), ya que éstas deben adaptarse de manera constante, a la mentalidad, acciones bruscas y continuos cambios a que están sometidas. Por otro lado, los organismos tienen que, adecuar y modernizar su estructura funcional y procedimental, para hacerle frente y estar de acuerdo al desarrollo de éstos.

En este contexto, encontramos al "proceso de reorganización", como una actividad indispensable y permanente de los organismos sociales, ya que su realización permite a los responsables de la administración cumplir más eficazmente con su cometido, por lo tanto, consideramos conveniente presentar un marco general de los factores que pueden establecer cuando es necesaria la organización, limitantes a la reorganización y el proceso para realizar ésta.

A) Factores que determinan una reorganización

El hecho que exista la necesidad de una reorganización, no debe ser motivo de preocupación, sino percatarse de las anormalidades a efecto de

seleccionarlas, de lo contrario, el desconocimiento de éstas, conducirá a prolongar una mala actuación, y con el tiempo llevará, entre muchas cosas, a poner en peligro la existencia del organismo social, o le provocará serias crisis organizacionales que repercutirán principalmente en los recursos (financieros y materiales), en la consecución de los objetivos y planes. A continuación en la figura 21 se muestran los factores que determinan la necesidad de una reorganización.

Figura 21 Factores internos y externos	
<p><i>Factores internos</i> <i>(defectos del organismo)</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Objetivos confusos. • Planes mal elaborados. • Crecimiento no programado. • Inadecuada división y especialización del trabajo. • Falta de delegación. • Excesivo tramo de control. • Insuficiencia funcional. • Lenta toma de decisiones. • Falta de motivación. • Baja productividad. • Inadecuados controles. • Falta de evaluaciones. 	<p><i>Factores externos</i> <i>(influencia del medio ambiente)</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Avance científico y tecnológico. • Situación económica. • Situación del mercado. • Sistema Gubernamental. • Situación social.

B) Limitantes al proceso de organización

La acción de reorganizar (total o parcialmente) un organismo social, se debe enfrentar a una serie de limitaciones, que dificultan en mayor o menor grado este proceso, por tanto, aunque sea de manera enunciativa, exponer los obstáculos mas comunes, indicando que en la práctica, éstos pueden presentarse en su totalidad, o únicamente alguno de ellos.

En la figura 22 se muestran los límites que se presentan en todo proceso de reorganización:

Figura 22
Limitantes de la reorganización

- Resistencia al cambio.
- Falta de una unidad orgánica, para realizar el proceso.
- Falta de personal especializado.
- Insuficiencia presupuestal.
- Falta total o parcial de apoyo de la dirección superior.

C) Proceso de reorganización

Los pasos básicos a seguir, para una efectiva reorganización, deben ser expuestos ahora, aunque sea en forma gráfica. Asimismo, es esencial investigar la fundamentación que justificó ésta, ya que esto permitirá, precisar los objetivos del estudio y, por otra, justificar el trabajo de la unidad responsable. En la figura 23 se muestra el proceso de reorganización:

Figura 23
Proceso de reorganización

