

Unidad 6

- La organización

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

Una vez que se ha establecido "lo que se quiere hacer", dicho de otra manera: los objetivos a alcanzar durante la etapa de planeación, será necesario determinar "cómo hacerlo", qué medidas utilizar para lograr lo que se desea; esto sólo es posible a través de la organización.

La palabra organización tiene tres acepciones: una etimológica que proviene del griego *organón* que significa instrumento; otra que se refiere a la organización como una entidad o grupo social; y otra más que se refiere a la organización como un proceso.

Si se analizan estos significados se puede concluir que, en esencia, las tres involucran la idea de una estructura, aunque con diferentes implicaciones; en esta unidad se estudiará a la organización como un proceso o etapa de la administración.

Desde el anterior punto de vista, la organización es a la empresa lo que la estructura a un edificio en construcción, ya que la organización establece la disposición y correlación de tareas que el grupo social debe llevar a cabo para lograr sus objetivos, proveyendo la estructura necesaria a fin de coordinar eficazmente los recursos.

Para emitir una definición formal de este concepto se revisarán algunas de las definiciones más reconocidas:

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

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

Robert Beckles, Ronald Carmichael y Bernard Sarchet. Estructura de relaciones entre personas, trabajo y recursos.

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

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

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

Lyndall Urwick. Disposición y correlación de las actividades de una empresa.

Mario Sverdlik. Proceso de estructurar o arreglar las partes de una empresa.

Elementos del concepto

Analizando las anteriores definiciones se obtienen los elementos básicos del concepto, mismos en los que coinciden todos los autores:

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

Con estos elementos se puede definir a la organización como:

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

IMPORTANCIA

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

1. Es de carácter continuo; 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 obviamente redundaría en la necesidad de efectuar cambios en la organización.
2. Es un medio a través del cual se establece la mejor manera de lograr los objetivos del grupo social.
3. Suministra los métodos para que se puedan desempeñar las actividades eficientemente, con un mínimo de esfuerzos.
4. Evita la lentitud e ineficiencia en las actividades, reduciendo los costos e incrementando la productividad.
5. Reduce o elimina la duplicidad de esfuerzos, al delimitar funciones y responsabilidades.

PRINCIPIOS

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

1. Del objetivo. Todas y cada una de las actividades establecidas en la organización deben relacionarse con los objetivos y propósitos de la empresa. Es decir, la existencia de un puesto sólo es justificable si sirve para alcanzar realmente los objetivos. Este principio a primera vista parece obvio, sin embargo, la realidad muestra que muchas veces se crean puestos con la consecuente implicación de costos y esfuerzos inútiles, que en nada contribuyen a lograr los objetivos, sino que, al contrario, sólo ocasionan gastos innecesarios. No hay que confundir a los sistemas organizacionales con sistemas burocráticos o de papeleo excesivo; al organizar es necesario tener presente que la finalidad primordial de la organización es promover la eficiencia, simplificar el trabajo y no complicarlo (fig. 4.1).



Figura 4.1.

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

El trabajo se realizará más fácilmente si se subdivide en actividades claramente relacionadas y delimitadas. Mientras más específico y menor sea el campo de acción de un individuo, mayor será su eficiencia y destreza (fig. 4.2).

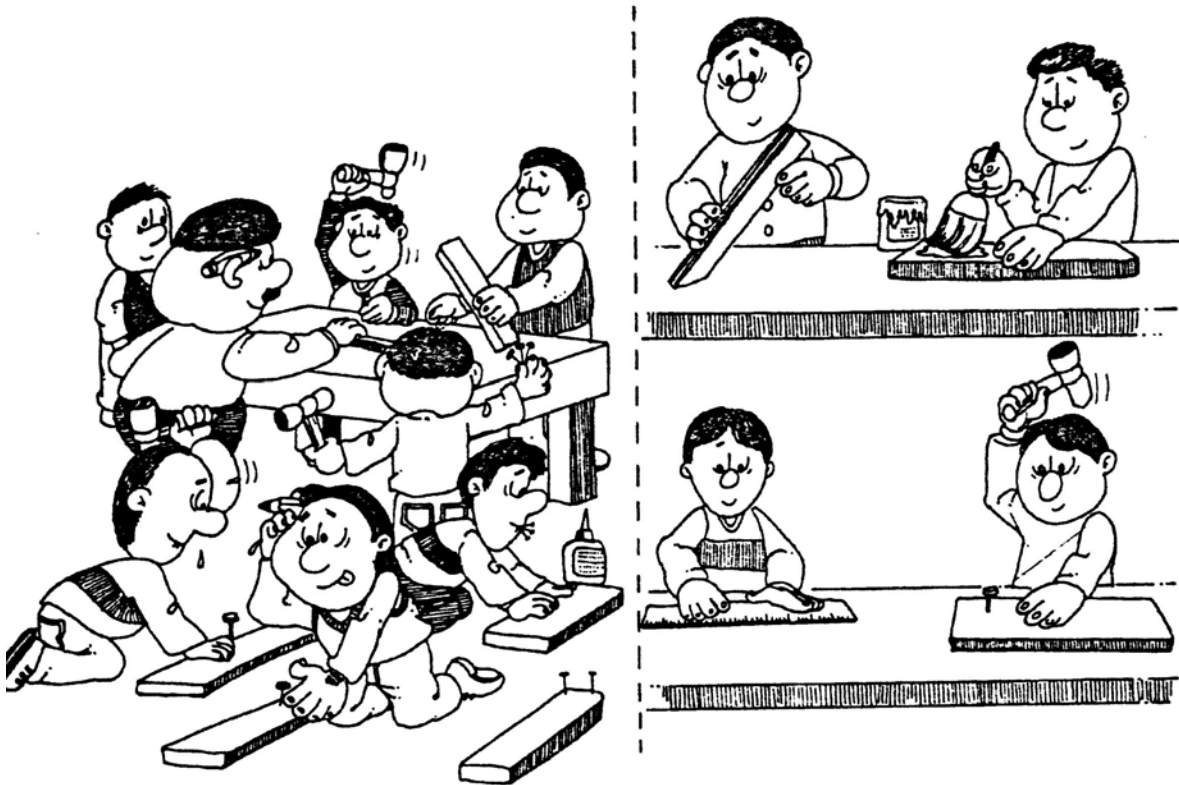


Figura 4.2.

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

4. Paridad de autoridad y responsabilidad. A cada grado de responsabilidad conferido, debe corresponder el grado de autoridad necesario para cumplir dicha responsabilidad. No tiene objeto hacer responsable a una persona por determinado trabajo si no se le otorga la autoridad necesaria para poder realizarlo. De la misma manera que resulta absurdo conceder autoridad para realizar una función, a un empleado, sino se le hace responsable por los resultados (fig. 4.3).

5. Unidad de mando. Este principio establece que al determinar un centro de autoridad y decisión para cada función, debe asignarse un solo jefe, y que los subordinados no deberán reportar a más de un superior, pues el hecho de que un empleado reciba órdenes de dos o más jefes sólo ocasionará fugas de responsabilidad, confusión e ineficiencia (fig. 4.4).

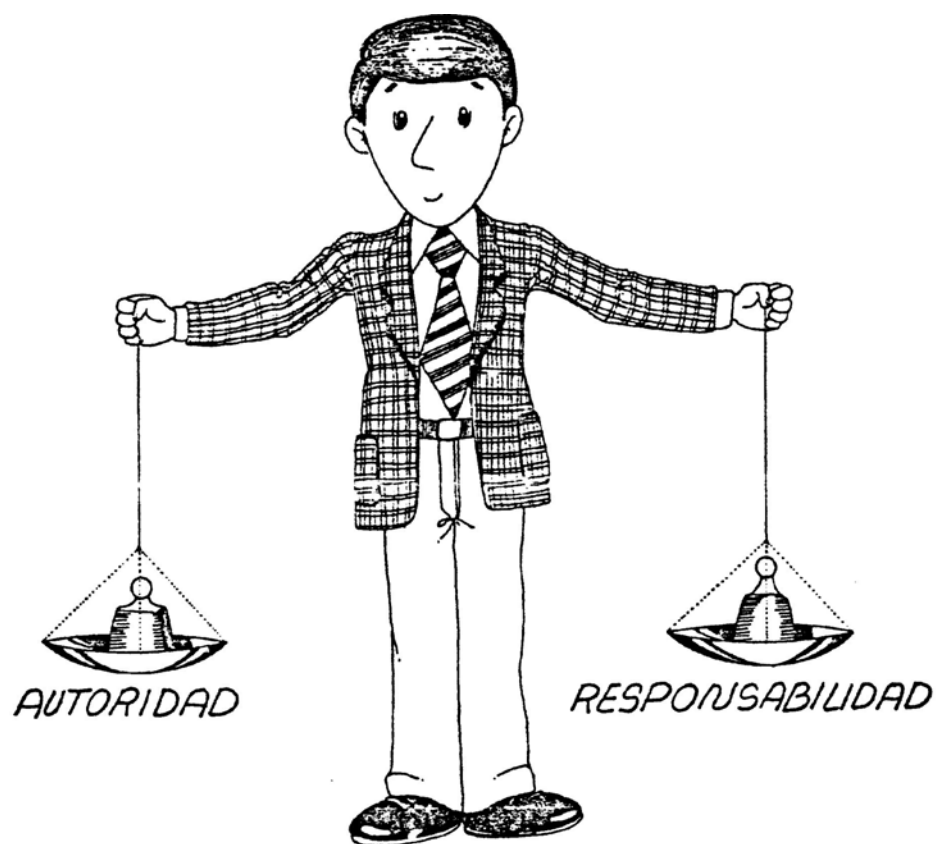


Figura 4.3.

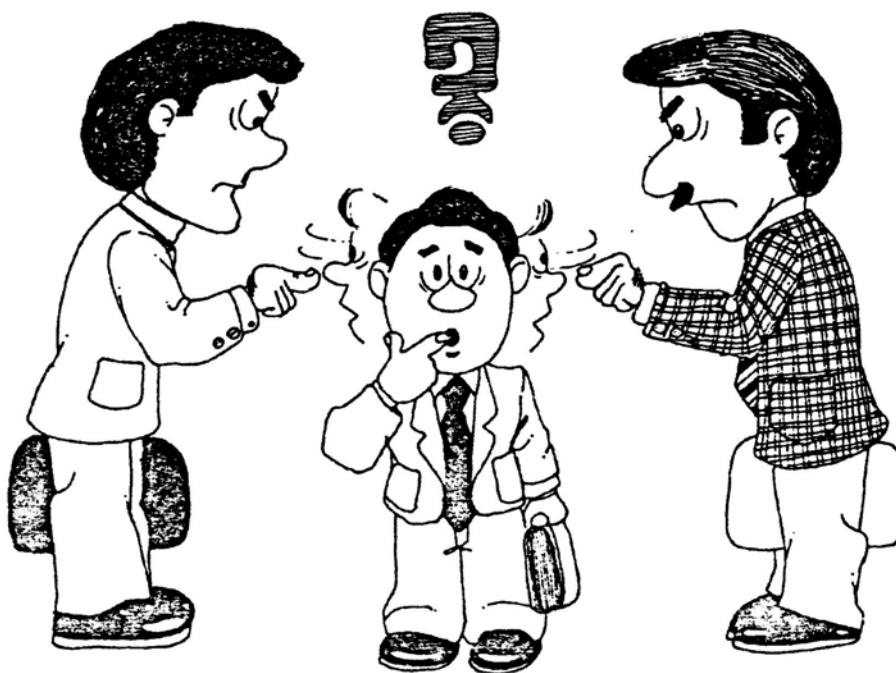


Figura 4.4.

6. Difusión. Para maximizar las ventajas de la organización, las obligaciones de cada puesto que cubren responsabilidad y autoridad, deben publicarse y ponerse, por escrito, a disposición de todos aquellos miembros de la empresa que tengan relación con las mismas. Por otra parte, la descripción de labores no debe hacerse con demasiado detalle (fig. 4.5).

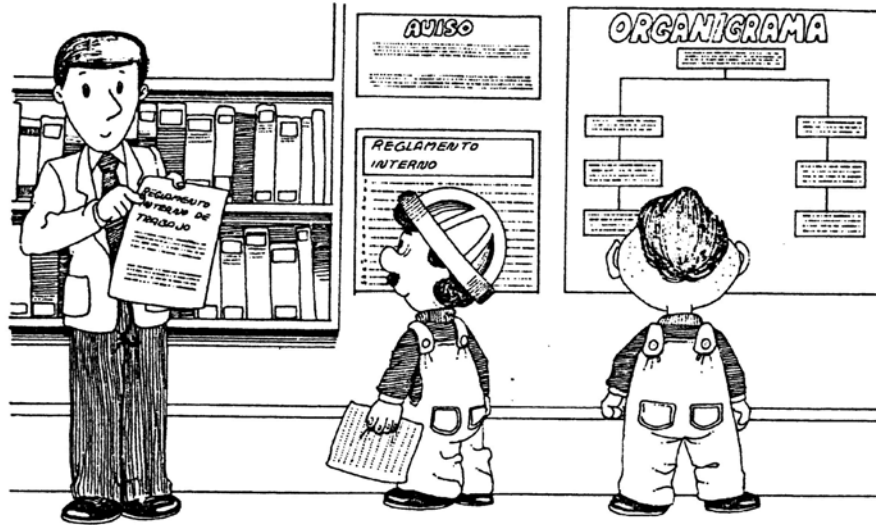


Figura 4.5.

7. Amplitud o tramo de control. Hay un límite en cuanto al número de subordinados que deben reportar a un ejecutivo, de tal manera que éste pueda realizar todas sus funciones eficientemente.

Lyndall Urwick dice que un gerente no debe ejercer autoridad directa a más de cinco o seis subordinados, a fin de asegurar que no esté sobrecargado, y que esté en la posibilidad de atender otras funciones más importantes (fig. 4.6).

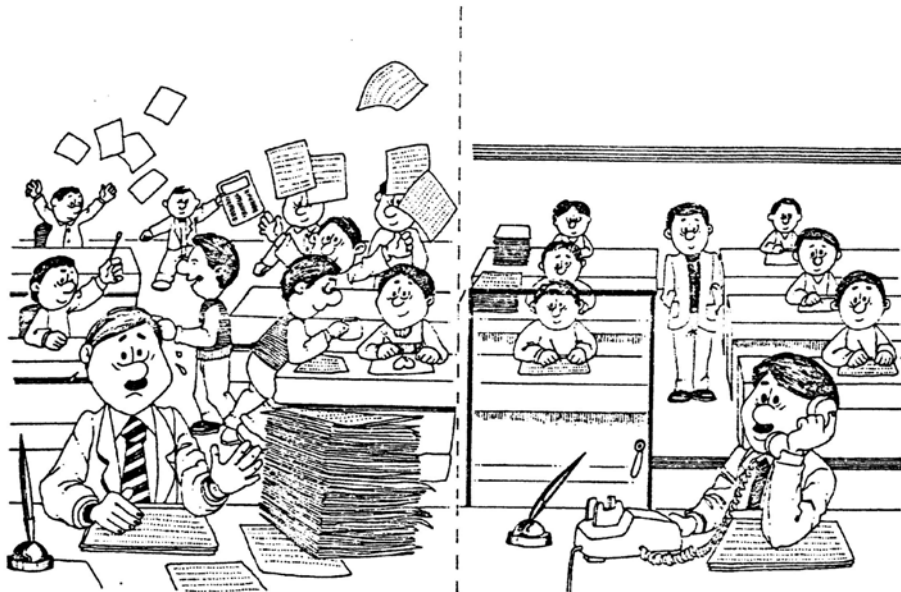


Figura 4.6.

8. De la coordinación. Las unidades de una organización siempre deberán mantenerse en equilibrio. Un ejemplo de esto puede ser que de nada servirá contar con departamentos de mercadotecnia y finanzas muy eficientes, si la transportación es tan mala que la compañía difícilmente desplaza sus mercancías. En otras palabras, el administrador debe buscar el equilibrio adecuado en todas las funciones de la empresa, ya que cualquier fuente de deficiencia puede ocasionar serios problemas; la empresa es un sistema que para funcionar con eficacia, necesita que todas sus partes, a su vez, funcionen correctamente.

La estructura organizacional debe propiciar la armonía y la adecuada sincronización de los recursos que integran la empresa, para cumplir con los objetivos generales. Todas las funciones deben apoyarse completamente y combinarse, a fin de lograr un objetivo común; en esta forma, la organización funcionará como un sistema armónico en el que todas sus partes actuarán oportuna y eficazmente, sin ningún antagonismo. (fig. 4.7).

9. Continuidad. Una vez que se ha establecido, la estructura organizacional requiere mantenerse, mejorarse y ajustarse a las condiciones del medio ambiente. La organización que es apropiada para la empresa en un momento dado, puede no serlo posteriormente; por lo mismo, alguien debe tener asignada la responsabilidad de observar la estructura organizacional y sugerir los ajustes y modificaciones necesarios (fig. 4.8).

ETAPAS DE ORGANIZACIÓN

Las etapas de organización son:

- División del trabajo.
- Coordinación.

Es importante resaltar que si el proceso de organización se presenta en este texto en sección aparte de los tipos de organización, así como de los principios y las técnicas organizacionales, es con fines meramente didácticos, ya que de esta manera se facilita su estudio y comprensión. Para llevara cabo el proceso de organización, es necesario aplicar simultáneamente las técnicas y los principios organizacionales, así como delimitar qué tipo de organización es la idónea en la situación específica que se esté manejando (fig. 4.9).

División del trabajo

Es la separación y delimitación de las actividades, con el fin de realizar una función con la mayor precisión, eficiencia y el mínimo es fuerza, dando lugar a la especialización y perfeccionamiento en el trabajo.

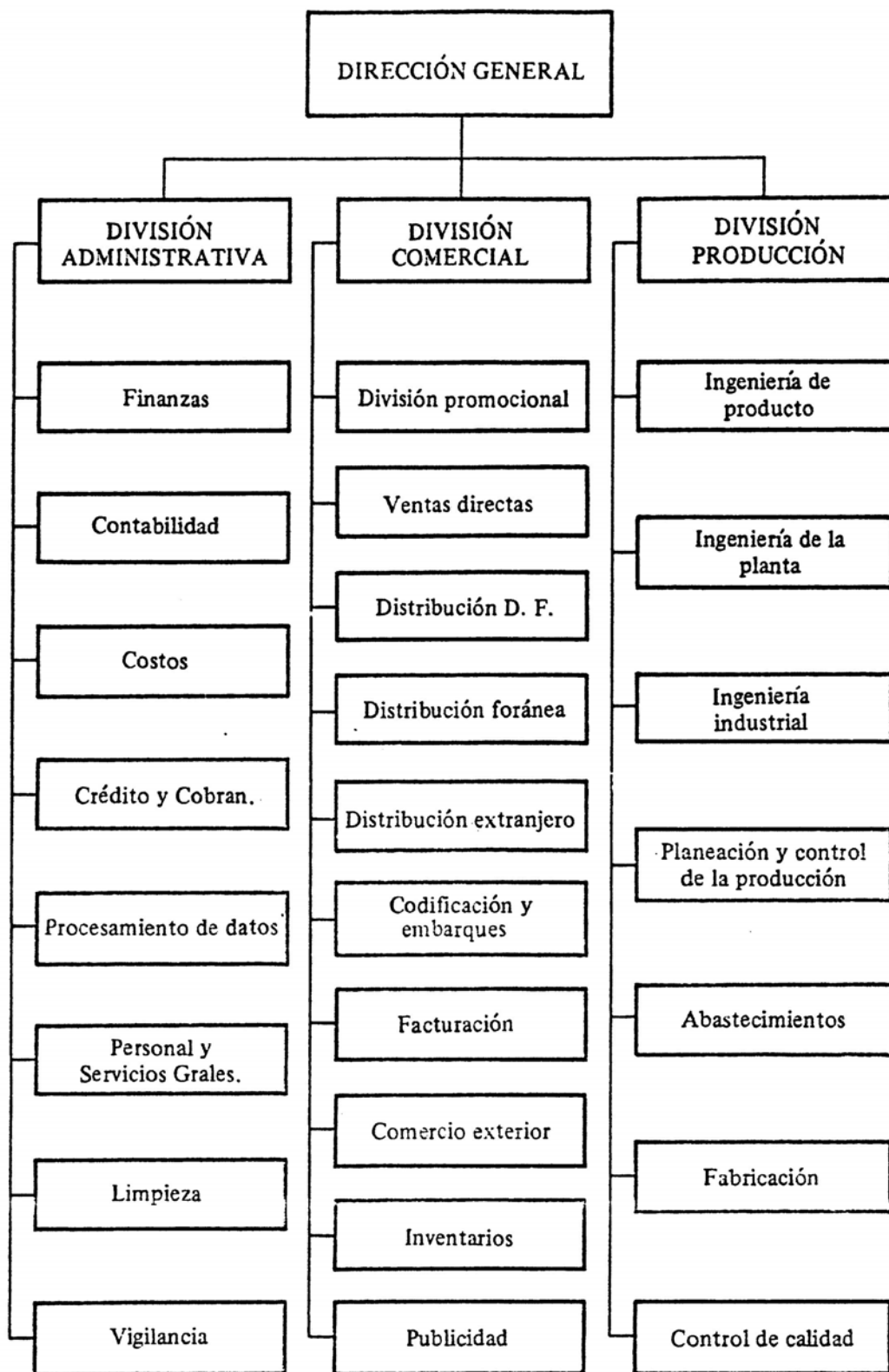


Figura 4.7.

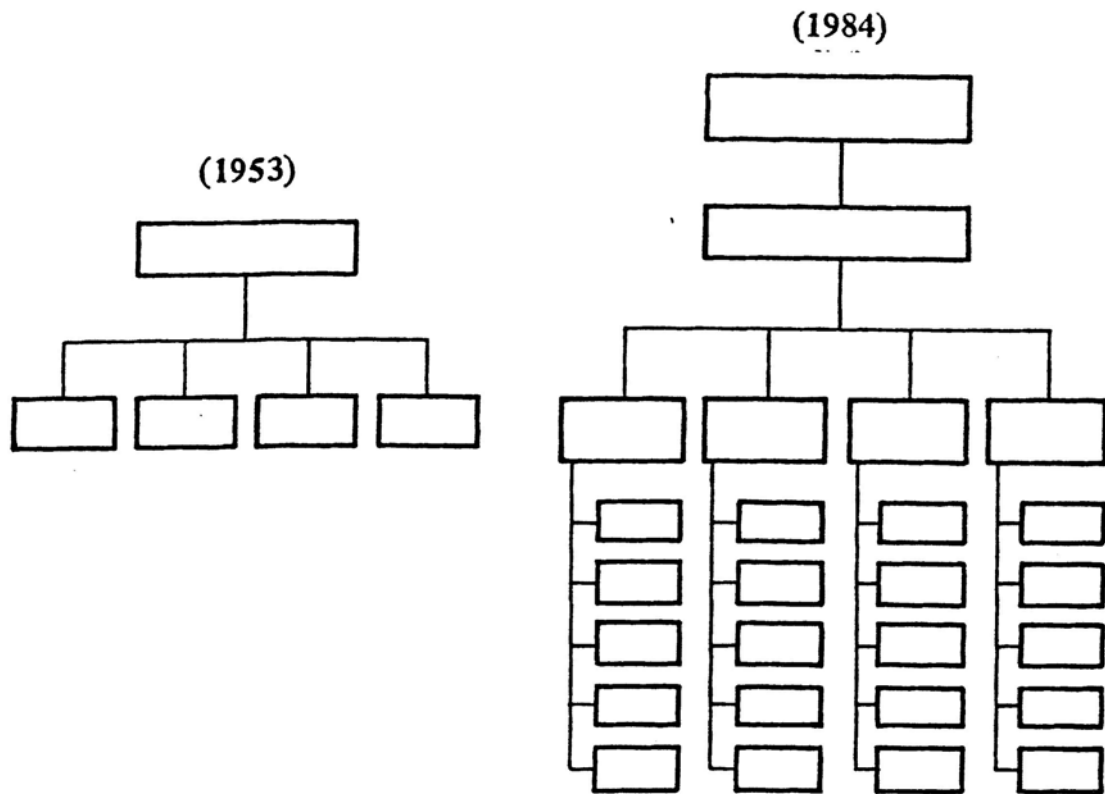


Figura 4.8.

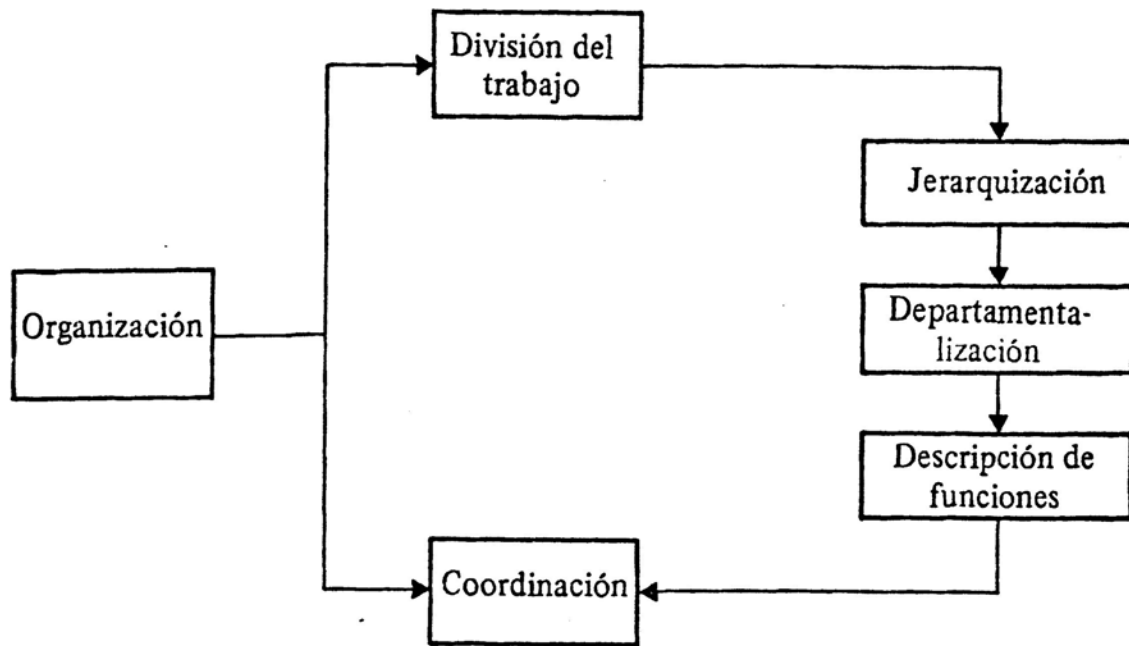


Figura 4.9.

Para dividir el trabajo es necesario seguir una secuencia que abarca las siguientes etapas:

Jerarquización

Jerarquía proviene del griego hierarjes (jerarca), que significa superior y principal en la jerarquía eclesiástica.

El término jerarquía fue empleado, originalmente, para describir el sistema de gobierno de la iglesia que consta de sacerdotes escalonados en grados.

Desde el punto de vista administrativo:

Jerarquización es la disposición de las funciones de una organización por orden de rango, grado o importancia.

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 implica la definición de la estructura de la empresa por medio del establecimiento de centros de autoridad (comunicación) que se relacionen entre sí con precisión (fig. 4.10).

Reglas. Su observancia es indispensable cuando se jerarquiza:

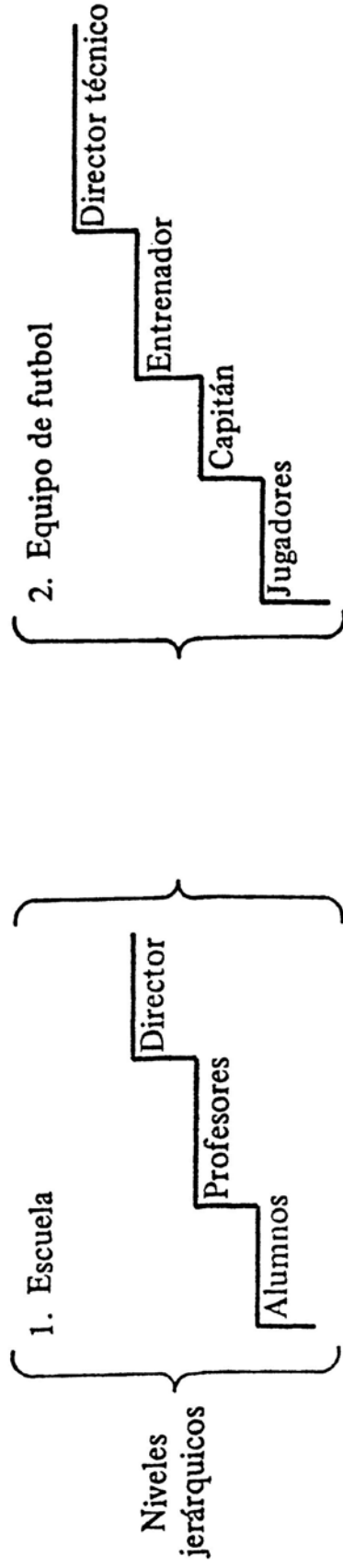
- Los niveles jerárquicos establecidos dentro de cualquier grupo social deben ser los mínimos e indispensables.
- Se debe definir claramente el tipo de autoridad (lineal, funcional y/o staff) de cada nivel.

Departamentalización

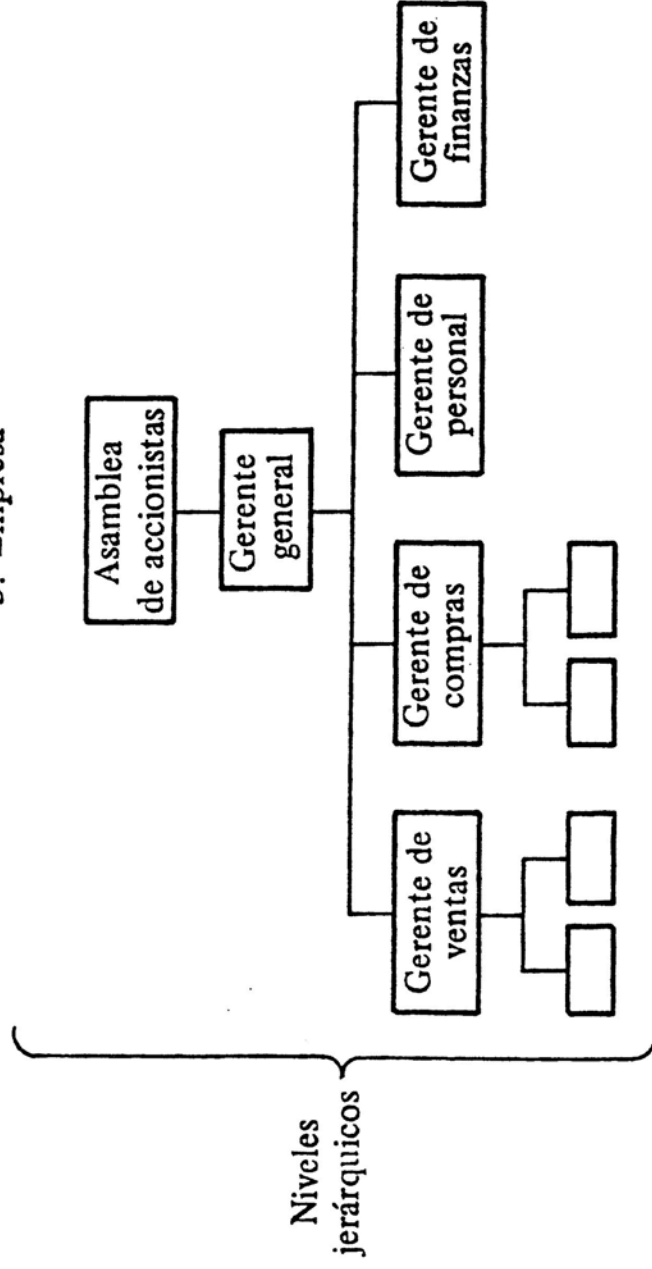
La departamentalización se logra mediante una división orgánica que permite a la empresa desempeñar con eficiencia sus diversas actividades.

A la división y el agrupamiento de las funciones y actividades en unidades específicas, con base en su similitud, se le conoce con el nombre de departamentalización.

Jerarquización



3. Empresa



A. Secuencia de la departamentalización. Al departamentalizar es conveniente seguir la siguiente secuencia:

1. Listar todas las funciones de la empresa.
2. Clasificarlas.
3. Agruparlas según un orden jerárquico.
4. Asignar actividades a cada una de las áreas agrupadas o departamentos.
5. Especificar las relaciones de autoridad, responsabilidad y obligación, entre las funciones y los puestos.
6. Establecer líneas de comunicación e interrelación, entre los departamentos.
7. El tamaño, la existencia y el tipo de organización de un departamento deberán relacionarse con el tamaño y las necesidades específicas de la empresa, y de las funciones involucradas.

B. Tipos de departamentalización. De acuerdo con la situación específica de cada empresa, es posible aplicar diversos tipos de departamentalización; los más usuales son:

1. Funcional. Es común en las empresas industriales; consiste en agrupar las actividades análogas según su función primordial para lograr la especialización y, con ello, una mayor eficiencia del personal (fig. 4.11).

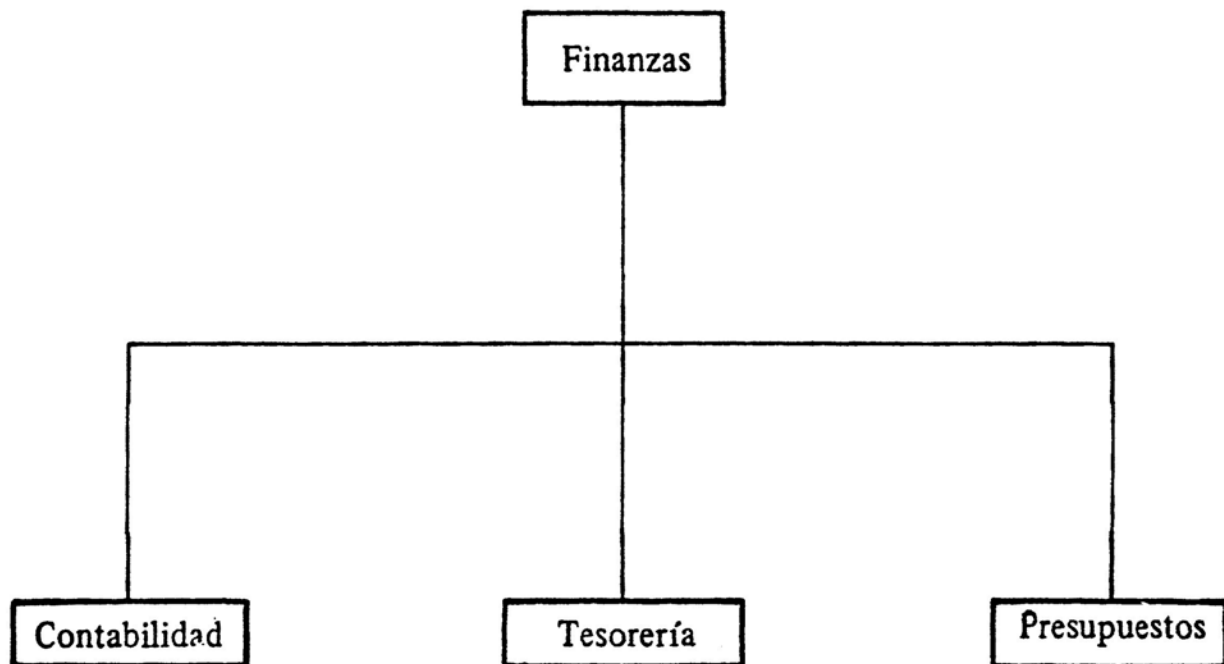


Figura 4.11.

2. Por productos. Es característica de las empresas que se dedican a la fabricación de diversas líneas de productos. La departamentalización se hace con base en un producto o grupo de productos relacionados entre sí.

La figura 4.12 muestra la división de una empresa en departamentos de productos: químicos, colorantes, farmacéuticos.

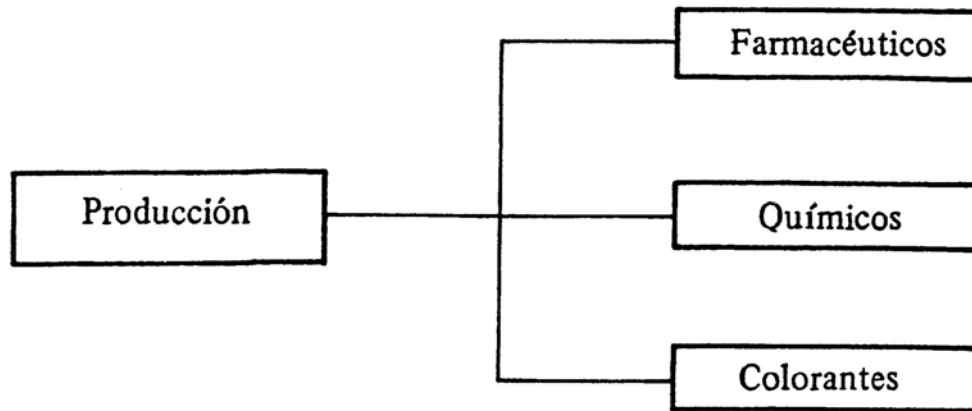


Figura 4.12.

3. Geográfica o por territorios. Este tipo de departamentalización proporciona un instrumento lógico y eficiente cuando las unidades de la empresa realizan actividades en sectores alejados físicamente, y/o cuando el tramo de operaciones y de personal supervisado es muy extenso y está disperso en áreas muy grandes. Se utiliza principalmente en el área de ventas, ejemplo: dividir a una empresa en zonas regionales (fig. 4.13).

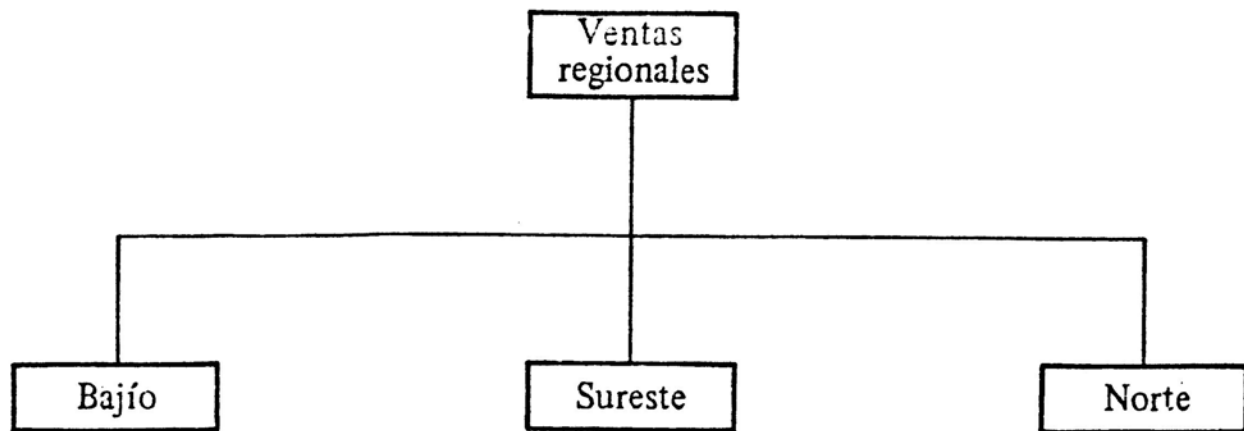


Figura 4.13.

4. Clientes. Consiste en crear unidades cuyo interés primordial es servir a los distintos compradores o clientes. Por lo general se aplica en empresas comerciales, principalmente en los almacenes (fig. 4.14), aunque puede también utilizarse con base en determinados mercados.

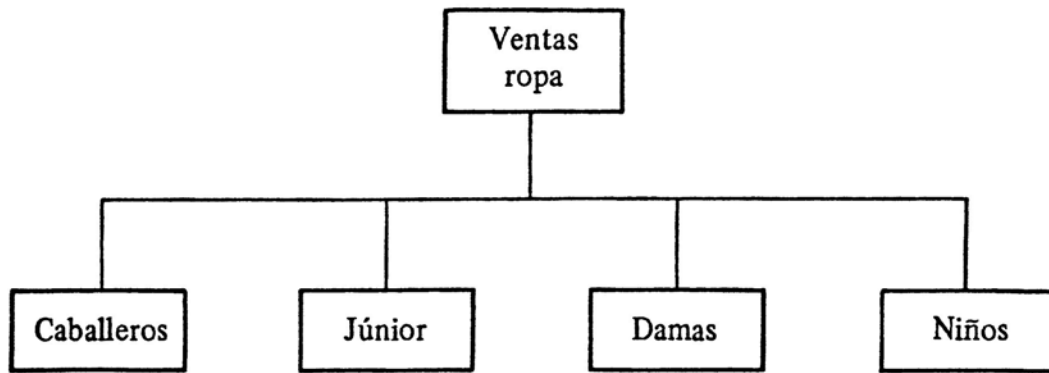


Figura 4.14.

5. Por procesos o equipo. Al fabricar un producto, el proceso o el equipo que se haya empleado puede servir de base para crear unidades departamentales, sobre todo si reporta ventajas, económicas, de eficiencia, ahorro de tiempo, etc., ya sea por la capacidad del equipo, manejo especial del mismo o porque el proceso lo requiera. El agrupamiento de tornos en un departamento y el de fresadoras en otro, es un claro ejemplo de la departamentalización por equipos (fig. 4.15). La división de una planta automotriz de acuerdo con cada una de las etapas de su proceso, como : fundición, ensamble, pintura, pulido, etc., nos muestra la departamentalización por procesos (fig. 4.16).

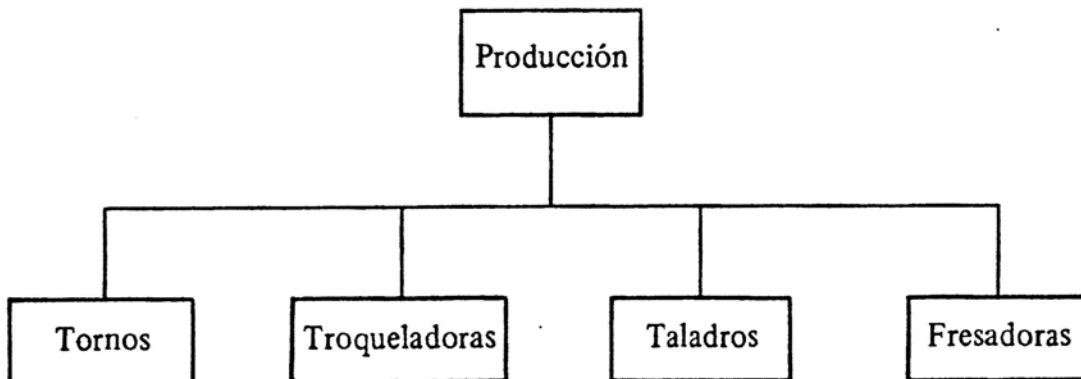


Figura 4.15.

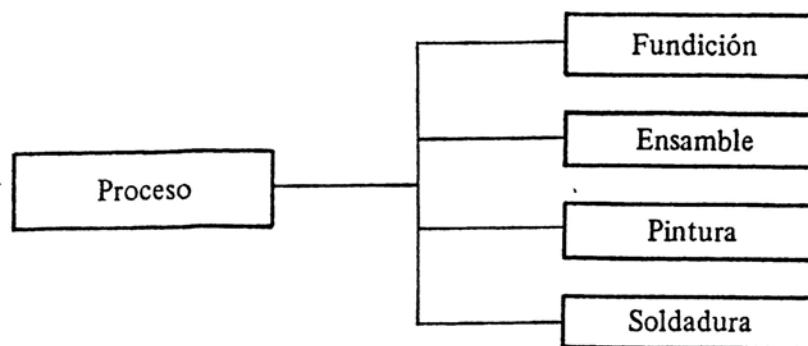


Figura 4.16.

6. Secuencia. Este tipo de departamentalización se utiliza por lo general en niveles intermedios o inferiores. En muchas empresas, por razones técnicas o económicas, es necesario departamentalizar por secuencias alfabéticas, numéricas o de tiempo; así, una empresa productiva que trabaja por turnos sin interrupción, puede establecer secciones que controlen cada uno de los turnos (fig. 4.17); o, cuando se trata de labores que manejan una gran cantidad de números y/o letras, por ejemplo un departamento de cobranzas que maneja infinidad de tarjetas de crédito, establece diversas secciones de acuerdo con la numeración de las tarjetas, o bien, con los apellidos de los cuentahabientes (fig. 4.18).

Descripción de funciones, actividades y obligaciones

Después de haber establecido los niveles jerárquicos y departamentos de la empresa, es necesario definir con toda claridad las labores y actividades que habrán de desarrollarse en cada una de las unidades

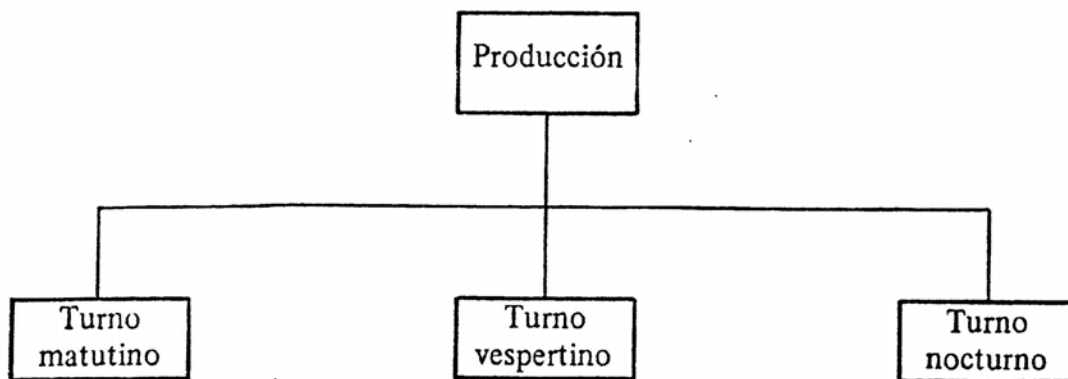


Figura 4.17.

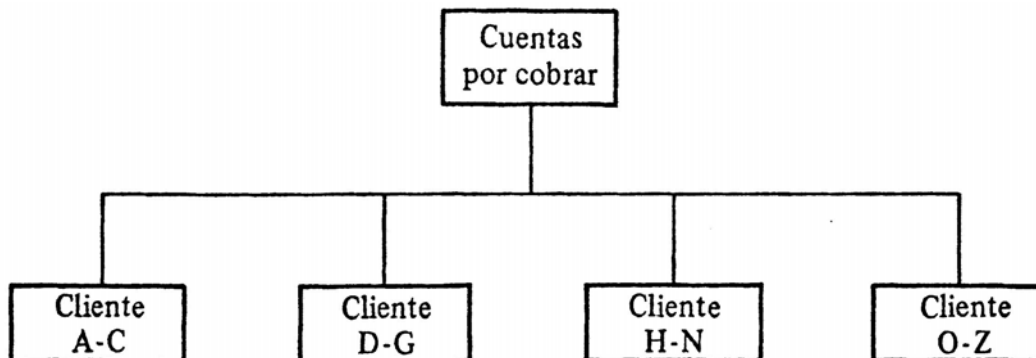


Figura 4.18.

concretas de trabajo o puestos de los distintos departamentos de la organización. Esta es la última etapa de la división del trabajo y consiste en la recopilación ordenada y clasificada de todos los factores y actividades necesarios para llevar a cabo, de la mejor manera, un trabajo; la descripción de funciones se realiza, primordialmente, a través de las técnicas de análisis de puestos y de la carta de distribución del trabajo o cuadro de distribución de actividades.

Coordinación

La coordinación nace de la necesidad de sincronizar y armonizar los esfuerzos para realizar eficientemente una tarea.

Si durante la primera etapa del proceso de organización se realiza la división del trabajo, con todas sus ventajas inherentes, es indispensable que ésta se complemente con la coordinación, que no es más que el lograr la unidad de esfuerzos, es decir, que las funciones y los resultados se desarrollen e interrelacionen con facilidad, y que se sincronicen.

La importancia de la coordinación, que como ya se estudió, se fundamenta en un principio de organización, puede ejemplificarse, de una manera sencilla, con la organización de un equipo de balón-pie: de nada servirá contar con magníficos jugadores especialistas en su área, y el haberseles asignado su posición en el equipo (división del trabajo), si no existe sincronización, armonía, comunicación y coordinación entre los integrantes, en el momento de desarrollarse el partido. Por más hábiles que sean los jugadores individualmente, sus esfuerzos se nulificarán si no existe coordinación.

La eficacia de cualquier sistema organizacional estará en relación directa con la coordinación, misma que se obtiene a través del establecimiento de líneas de comunicación y autoridad fluidas.

La función básica de la coordinación es lograr la combinación y la unidad de esfuerzos, bien integrados y balanceados en el grupo social.

La coordinación es la sincronización de los recursos y los esfuerzos de un grupo social, con el fin de lograr oportunidad, unidad, armonía y rapidez, en el desarrollo y la consecución de los objetivos.

TIPOLOGÍA DE LA ORGANIZACIÓN

Se refiere a los distintos tipos, sistemas o modelos de estructuras organizacionales que se pueden implantar en un organismo social.

La determinación de la clase de organización más adecuada, depende de factores tales como el giro y magnitud de la empresa, recursos, objetivos, tipo y volumen de producción, etc.

Los tipos de organización más usuales son:

Organización lineal o militar

Se caracteriza porque la actividad decisional se concentra en una sola persona, quien toma todas las decisiones y tiene la responsabilidad básica del mando. El jefe superior asigna y distribuye el trabajo a los subalternos, quienes a su vez reportan a un solo jefe.

Se le conoce como organización lineal o militar porque, precisamente, se utiliza en instituciones militares, siendo aconsejable también su aplicación en pequeñas empresas. La actividad y la responsabilidad se transmiten íntegramente por una sola línea (fig. 4.19).

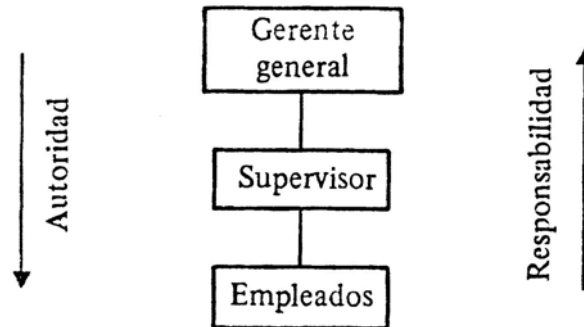


Figura 4.19.

En la figura anterior el supervisor recibe, del gerente general, la autoridad y responsabilidad suficientes para lograr los objetivos.

Nótese que cuando el director quiera transmitir una orden a los obreros, tendrá que comunicarla primeramente al supervisor, y conferirle la suficiente autoridad para que éste la delegue a los obreros.

Ventajas:

- a) Mayor facilidad en la toma de decisiones y en la ejecución de las mismas.
- b) No hay conflictos de autoridad ni fugas de responsabilidad.
- c) Es claro y sencillo.
- d) Útil en pequeñas empresas,
- e) La disciplina es fácil de mantener.

Desventajas:

- a) Es rígida e inflexible.
- b) La organización depende de hombres clave, lo que origina trastornos.
- c) No fomenta la especialización.
- d) Los ejecutivos están saturados de trabajo, lo que ocasiona que no se dediquen a labores directivas sino de operación simplemente.

Organización funcional o de Taylor

Su creador fue Frederick Taylor, quien observó que la organización lineal no propiciaba la especialización; propuso que el trabajo del supervisor se dividiera entre ocho especialistas, uno por cada actividad principal, y que los ocho tuvieran autoridad,

cada uno en su propio campo, sobre la totalidad del personal que realizaba labores relacionadas con su función (fig. 4.20).

La organización funcional consiste en dividir el trabajo y establecer la especialización de manera que cada hombre, desde el gerente hasta el obrero, ejecuten el menor número posible de funciones. Un ejemplo de la organización funcional se presenta en la figura 4.21. En ella se observa cómo los empleados del nivel superior se encargan de las funciones intelectuales y administrativas de la producción, mientras que los del nivel inferior vigilan la producción efectiva en el taller.

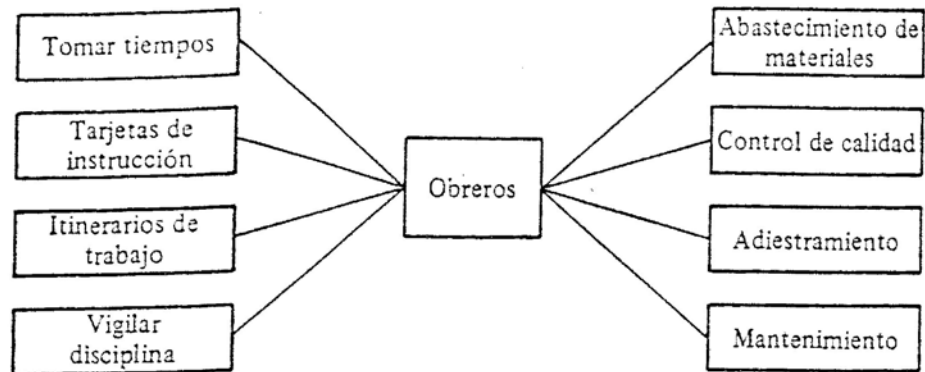


Figura 4.20.

Ventajas:

- a) Mayor especialización.
- b) Se obtiene la más alta eficiencia de cada persona.
- c) La división del trabajo es planeada y no incidental.
- d) El trabajo manual se separa del trabajo intelectual.
- e) Disminuye la presión sobre un solo jefe por el número de especialistas con que cuenta la organización.

Desventajas:

- a) Dificultad de localizar y fijar la responsabilidad, lo que afecta seriamente la disciplina y moral de los trabajadores por contradicción aparente o real de las órdenes.
- b) Se viola el principio de la unidad de mando, lo que origina confusión y conflictos.
- c) La no clara definición de la autoridad da lugar a rozamientos entre los jefes.

Organización lineo-funcional

En ésta se combinan los dos tipos de organización estudiados, aprovechando las ventajas y evitando las desventajas inherentes a cada una, de ahí el nombre de organización lineo-funcional, ya que se conserva:

- a) De la organización lineal o militar, la autoridad y responsabilidad que se transmite a través de un solo jefe para cada función en especial. (Cadena de mando.)
- b) De la funcional, la especialización de cada actividad en una función.

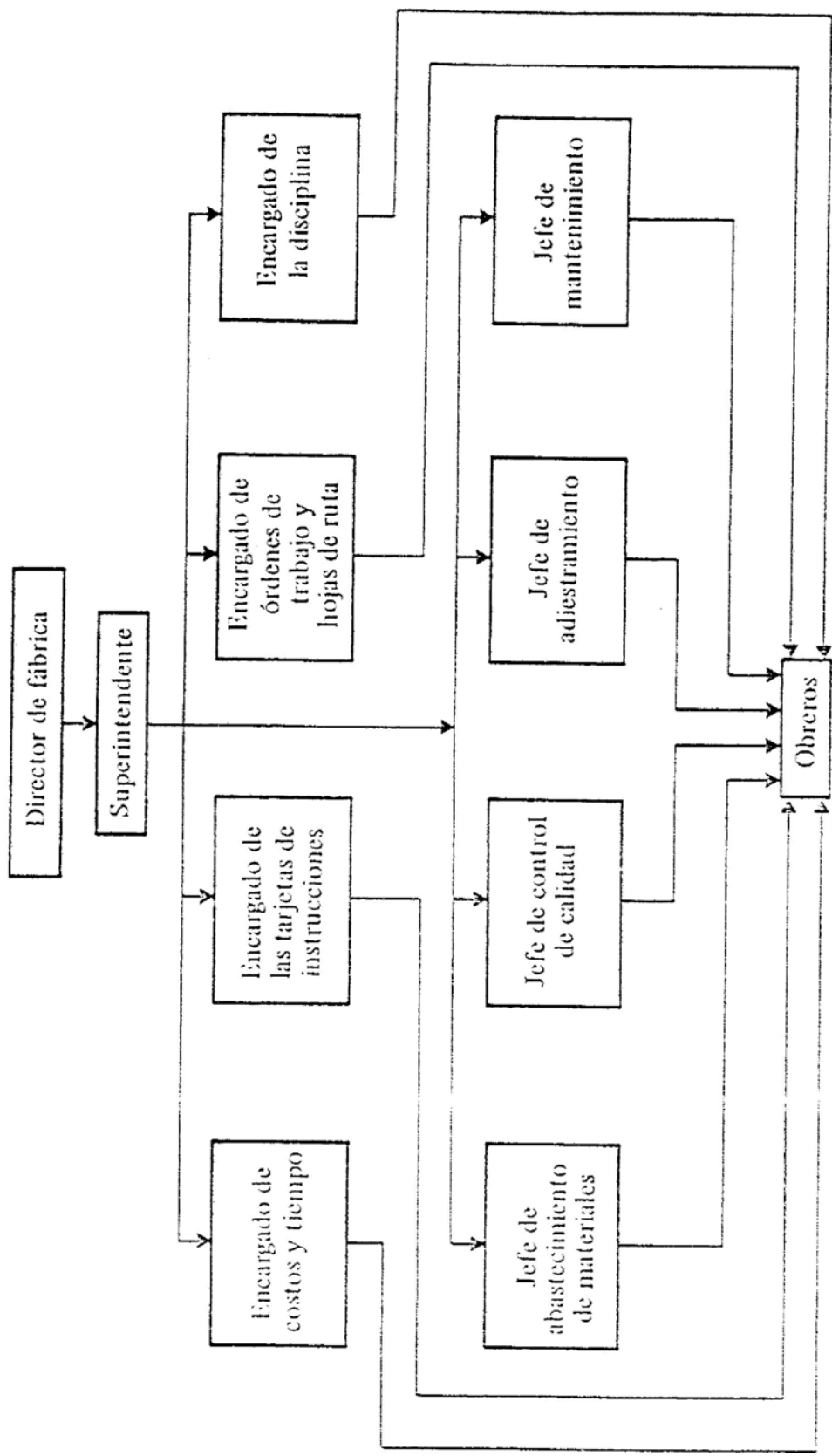


Figura 4.21.

Este tipo de organización es la más aplicada en la actualidad, por ser la más ventajosa (fig. 4.22).

Obsérvese que el gerente general debe seguir los canales de comunicación (lineal) adecuados para cada una de las áreas de actividad; así mismo cómo cada una de éstas conserva autoridad-responsabilidad específica dentro de su especialidad, ejemplo: el departamento de mercadotecnia tiene plena autoridad sobre las secciones que le reportan.

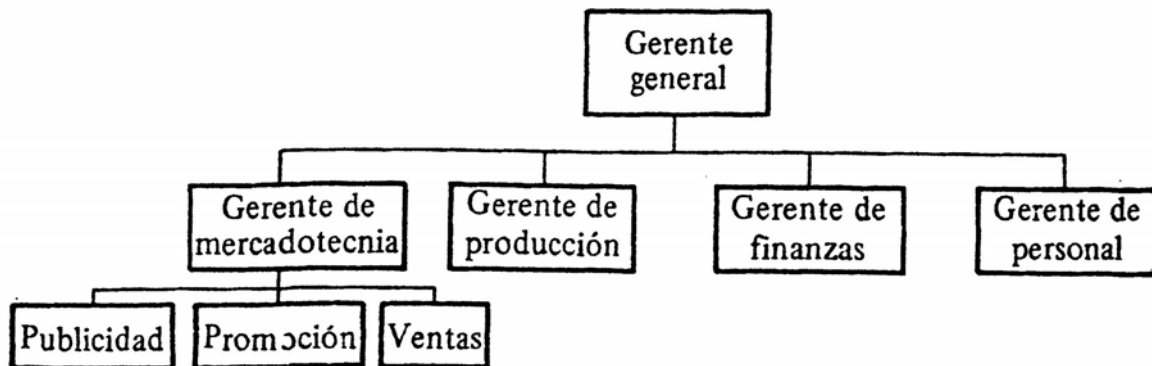


Figura 4.22.

Organización estaf

La organización estaf surge como consecuencia de las grandes empresas y del avance de la tecnología, lo que origina la necesidad de contar con ayuda en el manejo de detalles, y de contar con especialistas capaces de proporcionar información experta y de asesoría a los departamentos de línea.

Este tipo de organización no disfruta de autoridad de línea o poder para imponer sus decisiones. La figura 4.23 muestra una organización en la cual se ha colocado el departamento de asesoría a la derecha del nivel correspondiente. Nótese cómo la línea de autoridad estaf o técnica¹ se representa por medio de líneas punteadas mientras que la autoridad lineal se representa con línea continua.

Por lo general este tipo de organización no se da por sí sola, sino que existe combinado con los tipos de organización anteriormente mencionados y, por lo general, en empresas de mediana y gran magnitud.

Ventajas:

- a) Logra que los conocimientos expertos influyan sobre la manera de resolver los problemas de dirección.
- b) Hace posible el principio de la responsabilidad y la autoridad indivisible, y al mismo tiempo permite la especialización del estaf.

Véase autoridad técnica o estafen el Glosario de este capítulo.

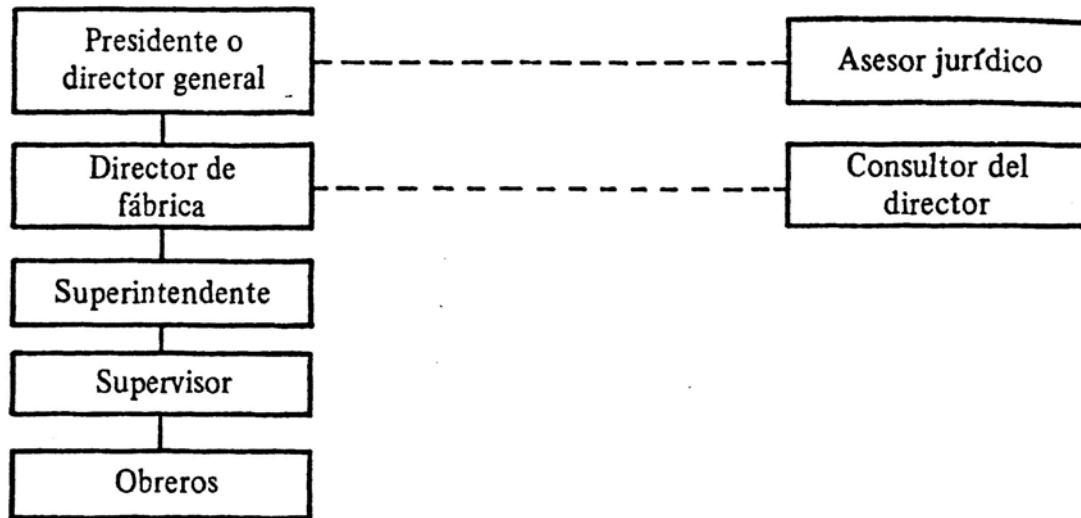


Figura 4.23.

Desventajas:

- a) Si los deberes y responsabilidades de la asesoría no se delimitan claramente por medio de cuadros y manuales, puede producirse una confusión considerable en toda la organización.
- b) Puede ser ineficaz por falta de autoridad para realizar sus funciones, o por falta de un respaldo inteligente en la aplicación de sus recomendaciones.
- c) Pueden existir rozamientos con los departamentos de la organización lineal.

Organización por comités

Este tipo de organización consiste en asignar los diversos asuntos administrativos a un cuerpo de personas que se reúnen y se comprometen para discutir y decidir en común los problemas que se les encomiendan (fig. 4.24). Al igual que el anterior tipo de organización, la organización por comités generalmente se da en combinación con otros tipos.

Clasificación

Los comités más usuales son:

1. Directivo. Representa a los accionistas de una empresa que se encargan de deliberar y resolver los asuntos que surgen en la misma.

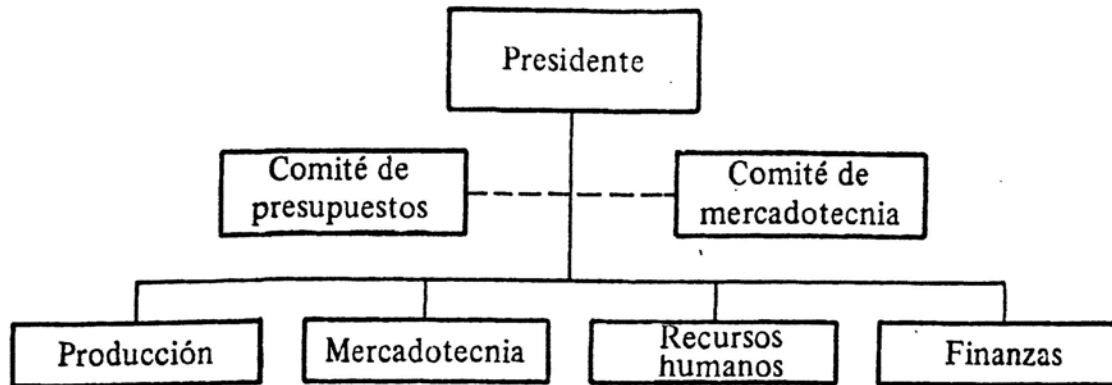


Figura 4.24.

2. Ejecutivo. Es nombrado por el comité directivo, para que ejecute los acuerdos que ellos toman.

3. De vigilancia. Personal de confianza que se encarga de inspeccionar las labores de los empleados de la empresa.

4. Consultivo. Integrado por especialistas, que por sus conocimientos o estudios, emiten dictámenes sobre asuntos que les son consultados:

Ventajas:

- a) Las soluciones son más objetivas, ya que representan la conjunción de varios criterios.
- b) Se comparte la responsabilidad entre todos los que integran el comité, no recayendo aquélla sobre una sola persona.
- c) Permite que las ideas se fundamenten y se critiquen.
- d) Se aprovechan al máximo los conocimientos especializados.

Desventajas:

- a) Las decisiones son lentas, ya que las deliberaciones son tardías.
- b) Una vez constituido un comité, es difícil disolverlo.
- c) En ocasiones, los gerentes se desligan de su responsabilidad y se valen del comité para que se haga responsable de sus propias actuaciones.

Organización matricial

Esta forma de organización también se conoce como organización de matriz, de parrilla, de proyecto o administración de producto.

Consiste en combinar la departamentalización por proyecto con la de funciones. De esta manera, existe un gerente funcional a cargo de las labores inherentes al departamento, con una sobreposición de un gerente de proyecto que es el responsable de los resultados de los objetivos de dicho proyecto. Se distingue de otros tipos de organización, en que se abandona el principio de la unidad mando en favor del sistema de mando múltiple o de "dos jefes". El sistema de mando múltiple requiere de una estructura administrativa sólida y de mecanismos especiales de apoyo basados en una modificación a los esquemas tradicionales de comportamiento organizacional.

La organización matricial surge como una respuesta al crecimiento de las organizaciones y a la necesidad de desarrollar proyectos en los que se requiere la intervención de especialistas de distintos departamentos (lanzamiento de un nuevo producto, creación de una empresa filial, generación de utilidades en relación con un producto, etc.). Los especialistas reportan al jefe de proyecto para el desarrollo del proyecto y al jefe funcional para las labores inherentes a su departamento. La autoridad, responsabilidad y el poder están balanceados y compartidos entre los dos jefes.

Este tipo de organización puede adoptarse en una área o en toda la empresa, su implantación es un proceso largo que requiere tiempo, recursos y esfuerzos, pero bien administrada representa una combinación de las ventajas de la estabilidad de la organización tradicional con las ventajas de la flexibilidad de la administración por proyectos.

Un ejemplo de organización matricial aparece en la figura 4.19 en la que existe un gerente de proyecto y un subgerente de proyectos para proyectos especiales, que a su vez es jefe de departamento en el laboratorio.

Ventajas:

- a) Coordina la satisfacción de necesidades tanto para mejorar el producto como para satisfacer el programa y el presupuesto requeridos por el gerente del departamento.
- b) Propicia una comunicación interdepartamental sobre las funciones y los productos. El compartir información y pensar conjuntamente acerca de los problemas y decisiones sirve en general a toda la empresa.
- c) Permite que las personas puedan cambiar de una tarea a otra, cuando sea necesario.
- d) Favorece un intercambio de experiencia entre especialistas para lograr una mejor calidad técnica.

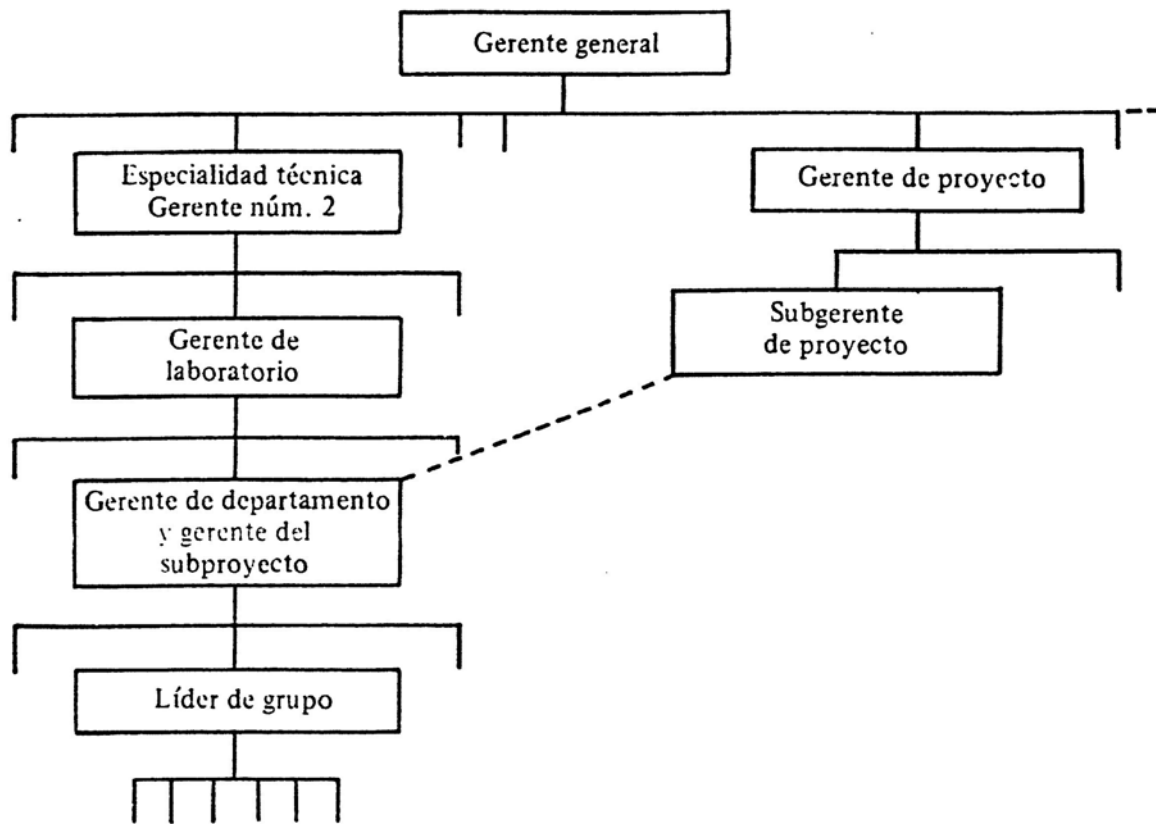


Figura 4.25. Estructura de autoridad formal de una organización matriz.*

Desventajas:

- a) Existe confusión acerca de quién depende de quién, lo cual puede originar fuga de responsabilidades y falta de delimitación de autoridad.
- b) Da lugar a una lucha por el poder, tanto del gerente funcional como del gerente de producto.
- c) Funciona a través de muchas reuniones lo que supone pérdidas de tiempo.
- d) El personal puede sentir que su jefe inmediato no aprecia directamente su experiencia y capacidad. e) Se puede presentar resistencia al cambio, por parte del personal.

TÉCNICAS DE ORGANIZACIÓN

Son las herramientas necesarias para llevar a cabo una organización racional; son indispensables durante el proceso de organización y aplicables de acuerdo con las necesidades de cada grupo social. Las principales son las siguientes:

* Fuente: Galbraith, J. *planificación de organizaciones*. México. Fondo Educativo Interamericano. 1977.

La organización

Antes de hablar específicamente sobre organización en general y de organización escolar o de la enseñanza, me parece necesario apuntar aunque sea en unas cuantas líneas algo sobre educación y sus fines.

El acto de educar conlleva el deseo y la misión de trascendencia. Esto se logra ubicándonos en la trascendencia de la propia educación. Nietzsche decía que: Educar es libertar, y Paulo Freire que: Un pueblo libre es un pueblo culto. La libertad y la cultura son valores que tienen que ver entonces con la educación, pero no sólo existen estos valores sino que hay muchos más.

En la medida que se genera una verdadera educación, en esa misma medida se crea a un ciudadano pleno de valores que finalmente, como miembro de una sociedad, contribuye a que ésta sea una sociedad plena de valores que guíen el acontecer social.

"Los fines de la educación podemos sintetizarlos en la formación de hombres pertrechados, capaces de convertir en realidad la conquista de sus derechos; hombres que sientan el ansia de la cultura; hombres, en fin, llenos de fe, entusiasmo y optimismo en los destinos de la humanidad, llevándola hacia un plano de superación constante, poniendo al servicio de la misma sus conocimientos, sus experiencias, su personalidad."

La organización es la segunda fase del proceso administrativo que tiene como fin la estructuración adecuada de los elementos que intervienen en el logro de los objetivos propuestos mediante procedimientos, técnicas y estrategias que permitan la coordinación y actividad para obtener el éxito deseado.

" Es decir, la organización requiere:

- Claridad y precisión de objetivos.
- Una estructuración para alcanzar los objetivos señalados en la empresa.
- La fijación y agrupamiento de las funciones dentro de las áreas afines.
- Asignación de labores a los puestos.
- Coordinación de autoridad y responsabilidad."

La organización tiene sus principios bien definidos y quienes han escrito sobre administración más o menos coinciden en la exposición de los mismos. Nosotros tomaremos como ejemplo los que Gilberto R. Cabrera, señala en su obra Fundamentos básicos de administración industrial. 33

1. **Principio de objetivos.** Lo primero es saber con precisión qué es lo que se pretende alcanzar con una determinada organización.
2. **Principio de análisis.** Estudiar las circunstancias y condiciones así como todos los factores y elementos que tengan implicación en el problema por afrontar.

3. **Principio de coordinación.** Unificar armoniosamente todos los factores y elementos para obtener un objetivo común. La organización requiere de planear, organizar, ordenar y controlar las actividades.
4. **Coordinación del proceso continuo.** Es decir, la armonía debe prevalecer en todo momento, de tal manera que la coordinación se ajuste a las cambiantes condiciones en que se realiza la actividad de una escuela.
5. **Principio departamental.** Se refiere a la necesidad de que una escuela esté dividida en departamentos, de acuerdo con las funciones que se tengan que ejecutar, de manera que se pueda obtener el grado máximo de coordinación entre ellos.
6. **Principio de simplificación.** Necesidad de eliminar toda actividad innecesaria y las que se estimen deben ser ejecutadas de la manera mas simple.
7. **Principio de responsabilidad y autoridad.** En ningún momento se debe dar una responsabilidad sin la delegación de autoridad necesaria para poder asumirla plenamente.
8. **Principio de funcionalización.** Se refiere al proceso de reconocer todas las funciones o actividades de la escuela; así como determinar aquellas que sean necesarias de manera que se combinen por su afinidad en grupos funcionales.
9. **Principio de personal.** Una escuela nunca debe ser creada para dar empleo a ciertas personas, salvo los casos en que ése sea precisamente el objetivo de la escuela.

La organización escolar

"Organización escolar es el conjunto de medios adecuados de que dispone la escuela para alcanzar y llevar a feliz término la obra educativa, conduciendo a la comunidad hacia planos de superación constante en los diversos aspectos de la vida."

Para el doctor Gámez Jiménez, la organización escolar es "la coordinación de todos los elementos y factores que intervienen en el proceso educativo, asignar tareas congruentes con los niveles de autoridad y responsabilidad, delegando funciones, estableciendo la estructura que facilite optimización de los servicios educativos que presta la escuela."

Con estas dos definiciones, que realmente engloban todo lo que corresponde a la organización escolar, trataremos de englosar la organización escolar general, en organizaciones particulares dentro de una escuela. La organización escolar se ocupa de los problemas materiales, intelectuales y morales que entraña el gobierno y la administración, de la comunidad escolar. Su instalación, mobiliario, material de trabajo, su conservación, higiene, disciplina, clasificación de los alumnos, relaciones de las escuelas entre sí, cooperación entre la escuela y la familia, obra de extensión cultural en el medio social, etcétera. Todos ellos para la educación; que es el fin fundamental de la escuela.

"Organizar la actividad escolar es organizar la vida del educando, disponiéndolo todo de tal manera que se sienta estimulado, convenientemente guiado, alentado en sus afanes y su capacidad creadora, no perseguido ni ahogado por sistemas rígidos y autoridades que matan toda iniciativa y que conducen a la rutina."

La organización escolar deberá contemplar en la esencia de su estructura y fines, una ruta que conduzca al desarrollo humano pleno, donde para el alumno tenga sentido y significado el existir, el vivir, el estar aquí, el tener la oportunidad de contribuir a la construcción de un mundo mejor con horizontes llenos de esperanza que vislumbren caminos enaltecidos.

Este contenido que apuntamos en esta parte, podría ir en cualquier otra, sin embargo, cuando se trata de organizar, debemos entonces ver hacia el futuro tomando como bases sólidas el pasado y el presente.

La organización escolar y sus divisiones

A) Del trabajo administrativo

1. Las inscripciones
2. Listas de asistencia y registro de evaluaciones
3. Registro de asistencia del personal
4. Expedientes de alumnos y personal adscrito
5. Control financiero
6. Conservación del edificio y su funcionamiento
7. Elaboración de horarios
8. Estadísticas
9. Reuniones con el personal a su cargo
10. Parcela y cooperativa en cualquiera de sus formas

B) Del trabajo docente

1. Reuniones periódicas con el personal docente
2. Visitas a los grupos
3. Supervisión de instrumentos de evaluación
4. Calendarización de actividades
5. Clasificación de grupos
6. Distribución de asignaturas o áreas entre el personal
7. Dotación de programas
8. Orientación a los maestros
9. Elaboración de proyectos
10. Control del personal docente y especializado

C) Del gobierno escolar	D) Del trabajo social
1. Reglamento interno 2. Comisiones de orden 3. Establecimiento de relaciones con el comité de la sociedad de alumnos y sus representantes generales 4. Establecimiento de relaciones con el comité de la sociedad de padres de familia 5. La participación de toda la comunidad escolar para establecer medidas conjuntas	1. Orientación sistemática para alumnos y padres de familia 2. Asistencia educativa 3. Reuniones con alumnos y maestros 4. Actividades deportivas y de esparcimiento 5. Higiene personal 6. Alimentación adecuada 7. Campañas escolares 8. Concursos 9. Formación de grupos especiales
E) Del trabajo escolar	
1. Campañas en la comunidad 3. Actos cívicos 5. Actos culturales 7. Formación del club de padres de familia	2. Excursiones 4. Concursos 6. Competencia deportiva 8. Tarea de investigación

Figura 13

Obviamente en esta figura sólo se podrán apreciar algunas de las múltiples funciones que se presentan en la organización de una escuela; sin embargo, seguramente servirá cuando menos para darse una idea generalizada del quehacer educativo, sus implicaciones, sus alcances y dimensiones.

La integración

"La integración es la reunión en una empresa de los elementos humanos y materiales necesarios para lograr los objetivos de la escuela como institución, dentro del marco de su estructura orgánica."

"La escuela podemos definirla como una articulación social de hombres y elementos que se reúnen bajo un objetivo común y que requiere de un lugar para llevarse a cabo."

Cuando se habla de una escuela, inmediatamente percibimos la importancia que tiene el factor humano. La profesión del maestro está destinada a servir con emoción y

entrega, es una profesión de servicio hacia los demás, es dar una parte de nosotros todos los días.

Integración del personal

Cuando se trata de integrar el personal especializado, es necesario constatarlo siempre, porque nunca se logrará una integración que responda a los principios de la administración mientras en este renglón se nombren a personas sin vocación, sin características que reúnan el perfil para el puesto, sin olvidar que todo trabajador debe estar justamente remunerado.

Al realizar la integración del personal es conveniente tener presente que un puesto no debe abarcar dos funciones. En las escuelas pequeñas esto es difícil de aplicar, pero en las medianas o grandes sería un error no evitarlo. Desde luego que por razones que no vienen al caso mencionar, hay escuelas grandes que carecen de esta infraestructura humana no por desconocimiento administrativo del director, sino por falta de apoyo presupuestal.

De ahí que debe existir un centro de planeación y control educativo que estudie, analice y recomiende el tipo de personal que requiere una institución educativa según el nivel de enseñanza.

El principio de colocar en cada puesto a las personas con las aptitudes necesarias, implica vigilar que la persona no tenga ni demasiadas aptitudes que lo lleven a perder interés por lo que hace, ni pocas, porque entonces no puede cumplir eficazmente con su labor.

Resumiendo, podemos afirmar que cuando en una escuela se ha seleccionado un personal adecuado para todos los puestos, los resultados serán siempre halagadores.

Como esta selección en nuestro medio y sistema se convierte en una idea quijotesca, queda el recurso de entrenamiento o preparación. En muchas escuelas de nuestro país tenemos personal que necesita una adecuada preparación por medio de la enseñanza teórico-práctica con el objeto de habilitar a una persona para que se desempeñe en las actividades del puesto eficazmente.

Así podemos mencionar a tecnólogos, laboratoristas, bibliotecarios, secretarías, prefectos, jefes de área, etcétera; esta preparación-adiestramiento puede llevarse a efecto:

1. En la propia escuela, organizados o promovidos por el director.
2. En los establecimientos que designe el departamento o dirección del nivel.
3. En las instituciones dedicadas a determinado ramo del saber.
4. Visitando empresas, industrias, oficinas, talleres u otras instituciones educativas.
5. Combinando algunas de las anteriores.

Cuando un director de escuela se percató de la necesidad ineludible de preparar al personal, debe considerar cuando menos las siguientes normas:

- A) Establecer el objetivo. ¿Qué se pretende que aprendan? ¿Para qué lo van a aprender?
- B) Seleccionar el personal que va a tener o bien asistir a cursos impartidos o avalados por las instituciones reconocidas en el ramo.
- C) Hacerse de todo aquel material indicado que auxilie en las operaciones del trabajo a realizar.
- D) Analizar los conocimientos adquiridos por el personal utilizando las técnicas de entrevista, dialogo, pruebas escritas o prácticas.
- E) La remuneración debe ser justa por el servicio que se presta; este punto es importantísimo para el desempeño del trabajo dentro de cualquier escuela. En este renglón el interés del trabajador siempre está presente.

Los factores que hacen sentir satisfacción por el trabajo que se realiza son muchos y no siempre son materiales, pero el sueldo es importante, lo mismo sucede al contrario.

Descentralización de autoridad

Éste es un aspecto importante que debemos considerar dentro de la ejecución y la dirección de los planes diseñados y la organización para llevarlos a cabo.

El descentralizar funciones implica que estas recaigan en las personas nombradas para ello. Los nombramientos no siempre son dados por el director de la escuela y por tanto no siempre recaen en las personas idóneas para desempeñar un puesto de acuerdo a los objetivos propuestos en el plan de trabajo; sin embargo, como apuntábamos en páginas anteriores, depende mucho del director el que las personas hagan lo que tienen que hacer.

La cuestión es que al descentralizar funciones de operación habrá que descentralizar la autoridad, y esta cuestión consiste en que si la autoridad debe concentrarse o dispersarse y no tanto en cuanto a qué tipo, sino de cuánta autoridad. La descentralización es un aspecto fundamental de la delegación; la autoridad se halla centralizada en cuanto no se delegue.

Delegación de autoridad

Se delega autoridad cuando un superior otorga discreción organizacional a un subalterno. El fin primordial de la delegación es hacer posible la organización. En el caso de un centro educativo, la autoridad del director puede delegarse al subdirector, coordinadores técnicos; jefes de área o prefectura en la medida que sus funciones específicas lo requieran, al delegar autoridad debe sólo supervisar que el trabajo y las decisiones sean adecuadas.

La autoridad que delega un director se entiende que es porque la tiene, porque la posee, de lo contrario los subalternos no respetarán las disposiciones que den aquéllos

a quienes se les delega autoridad y no será remoto que llegue a oídos del director que "no se hace caso."

Debe haber, por tanto, tino en la delegación en cuanto a la persona, pero además ésta debe darse ante el personal con quien se relacionaron las acciones emanadas de esa delegación de autoridad.

El director al delegar autoridad debe dejar claro hasta dónde llega ésta, y aconsejamos que siempre sea por escrito para que adquiera mayor formalidad. Si el ámbito de autoridad no queda claro, quien recibe la delegación no podrá comprender la naturaleza de su tarea y mucho menos el resultado que se espera.

Un alto ejecutivo afirma que jamás delega autoridad, sino que se limita a indicar a sus administradores subalternos que se hagan cargo de un departamento o sección y luego los hace responsables por ello. En realidad este ejecutivo está delegando autoridad muy ampliamente, al otorgar al subalterno discreción total para actuar según le parezca mejor.

Sin embargo, cuando se delega autoridad en forma no específica, es demasiado frecuente que el subalterno se vea obligado a tantear y a definir la delegación de la autoridad por experimentación probando en la práctica qué tanto aguanta, permite, le gusta al director o superior. Por esto último insistimos en que al delegarse autoridad, se especifique su ámbito de operación y que éste sea del conocimiento de los empleados que estarán en contacto o estrechamente ligados a la persona que recibió la delegación de la autoridad.

Por tener una guía y solamente eso, tomaremos algunos principios de la delegación de autoridad.

A) Por resultados esperados. La autoridad delegada a cada colaborador debe ser suficiente para ponerlo en condiciones de lograr los resultados que de él se esperan. Para esto el director deberá analizar primero las metas previstas y luego determinar cuanta discreción es necesaria para lograrlos. No hay otra manera de que el director delegue autoridad de acuerdo con la responsabilidad conferida.

Este principio supone que se han fijado con anterioridad las metas y trazado los planes y que éstos se comprenden de tal forma que sus interrelaciones son claras y precisas.

B) De definición funcional. En una escuela, por lo general, el director delega autoridad y al hacerlo subdivide trabajo y responsabilidades. Quien asume la delegación se convierte en un administrador auxiliar de división o departamento; este auxiliar debe contar con la autoridad para coordinar sus actividades con las de la organización en general. Lo anterior da lugar al principio de definición funcional. "Cuanto mayores sean, en un cargo o departamento, las definiciones claras de resultados previstos, actividades por emprender, autoridad delegada y relaciones con otros cargos con respecto a información, mayor será la eficacia con que los individuos responsables podrán contribuir a la realización de los objetivos de la empresa." 39

Definir un cargo y delegar la autoridad para cumplirlo requiere, en la mayoría de los casos, paciencia, prudencia, claridad de objetivos y tino en la elección. Sin todo esto corre el riesgo de ver frustrada una aspiración o un buen plan.

C) Escalar. Este principio se refiere a la cadena de relaciones directas en materia de autoridad, de un superior a un subalterno en toda la organización. Cuanto más clara sea esta línea de arriba hasta abajo en una estructura organizacional, tanto más se facilitará la delegación y la toma ordenada de decisiones.

Este principio conlleva, el entendimiento de que todo subalterno debe saber quién le delega la autoridad y a quien debe referir los asuntos que quedan fuera de su campo de autoridad, lo anterior debe ser el riesgo de desvío para los fines de decisiones destruyendo la autoridad y menoscabando la administración misma.

Con cierta frecuencia este principio no se cumple porque el director o bien se ve en medio de una serie de circunstancias como son vicios adquiridos con anterioridad que se lo impiden o no tiene la capacidad, energía y fuerza moral necesaria para que este principio se cumpla y se haga cumplir.

D) De nivel de autoridad. Los principios de definición funcional y de escalar, dan lugar al principio de nivel de autoridad y consiste en que el mantenimiento de la delegación prevista exige que las decisiones dentro de la competencia de individuo las tome él y no las difiera hacia arriba en la estructura de la organización. En otras palabras, cada trabajador, según el cargo que desempeñe debe tomar cuantas decisiones pueda a la luz de su autoridad, y referir al superior únicamente aquellos asuntos sobre los cuales no puede decidir por limitaciones de autoridad.

El director, por lo tanto, si está seguro de haber acertado en la persona que delegue autoridad, debe evitar la tentación de tomar las decisiones que corresponden a sus subalternos.

E) Unidad de mando. Este principio es básico en la administración. Frecuentemente se hace a un lado porque cree que hay circunstancias que obligan a ello y puede ser que sí existan o se den elementos que pongan a prueba el principio mismo; sin embargo, lo aconsejable es que se cumpla con él a pesar de todo.

"Cuanto más completa sea la responsabilidad de un individuo para un solo superior, menor será el problema de conflictos en las instrucciones y mayor el sentido de responsabilidad personal por los resultados."

F) De responsabilidad absoluta. El director -la superioridad- no puede, mediante la delegación, evadir su responsabilidad por las actuaciones de los subalternos puesto que es él quien ha delegado autoridad y fijado las tareas. Igualmente la responsabilidad del subalterno ante su superior por su desempeño es absoluta, una vez que acepta una tarea y la facultad para realizarla.

Lo anterior con cierta frecuencia no sucede así, sólo en apariencia se delega autoridad y también no siempre el director se hace responsable de las actuaciones de aquel subalterno en quien delegó función y autoridad.

G) De paridad entre autoridad y responsabilidad. "La responsabilidad por las actuaciones no puede ser mayor de la que implica la autoridad delegada, ni debe ser menor." A veces se delega autoridad suficiente, más el delegante no se hace responsable -como lo decíamos 'anteriormente'- por su aplicación correcta. Los directores frecuentemente quieren hacer responsables a sus subalternos por tareas para las cuales no tienen autoridad necesaria y ello, desde luego, es injusto.