

# **PROYECTOS INFORMATICOS I**

Ing. en Informática

U.C.S.

Lic. Jorge Perdiguero

## UNIDAD III: ORGANIZACION

### Organización

- ✓ Para la mayoría de los gerentes el término organización supone una estructura intencional y formal de funciones o puestos.
- ✓ ¿Qué significa estructura intencional de funciones?

En primer lugar, y como ya está implícito en la definición de la naturaleza y el contenido de las funciones organizacionales, **significa que las personas que trabajan juntas deben desempeñar ciertas funciones;**

**segundo,** los papeles a desempeñarse se deben diseñar intencionalmente para garantizar que quienes los desempeñen, realicen las actividades requeridas y se coordinen entre sí para trabajar en grupo con armonía, eficiencia, efectividad y, por lo tanto, eficacia.

## UNIDAD III: ORGANIZACION

### **Organización Formal:**

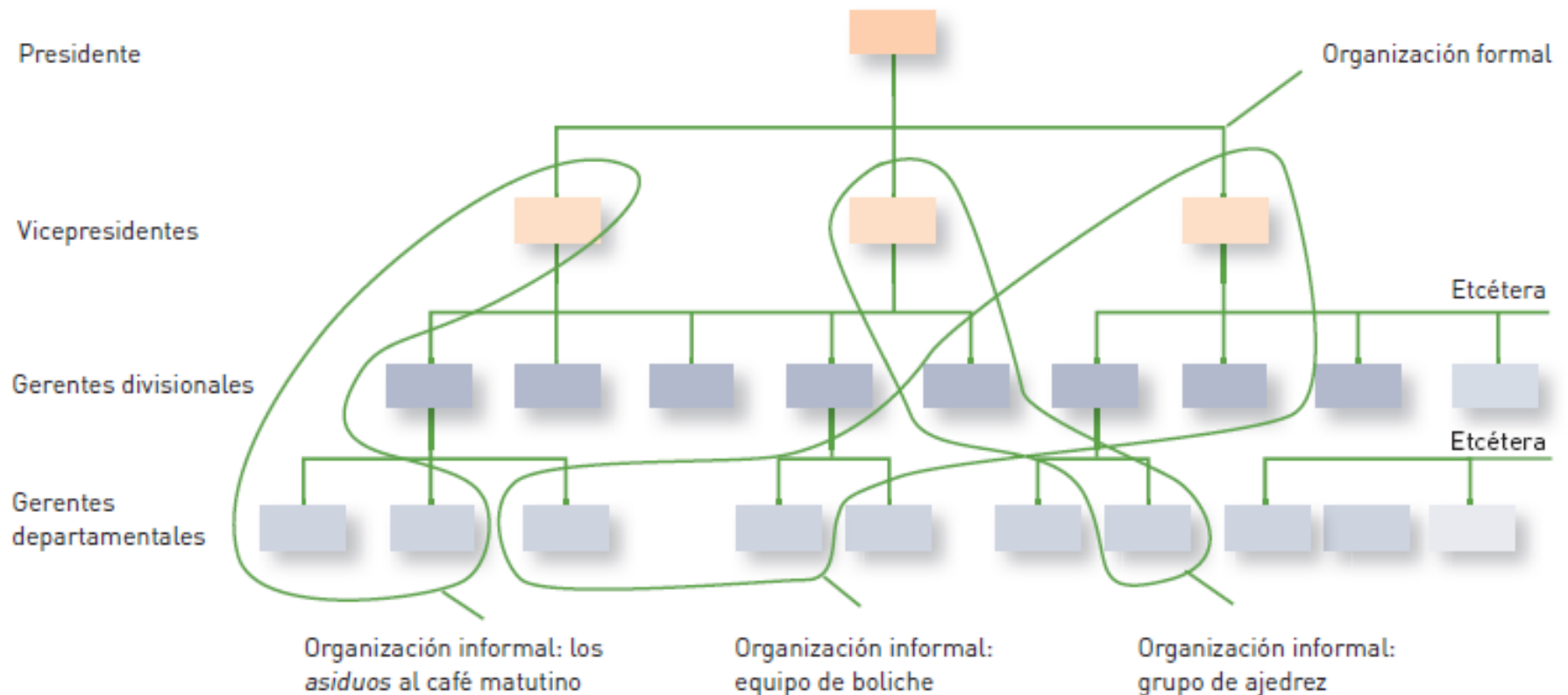
- ✓ Es la estructura intencional de funciones en una empresa formalmente organizada.

### **Organización Informal:**

- ✓ Es una red de relaciones personales y sociales no establecida ni requerida por la organización formal, pero que surge espontáneamente de la asociación entre sí de las personas.

## UNIDAD III: ORGANIZACION

### Organización Formal e Informal



**Figura 7.1** Organización formal e informal.

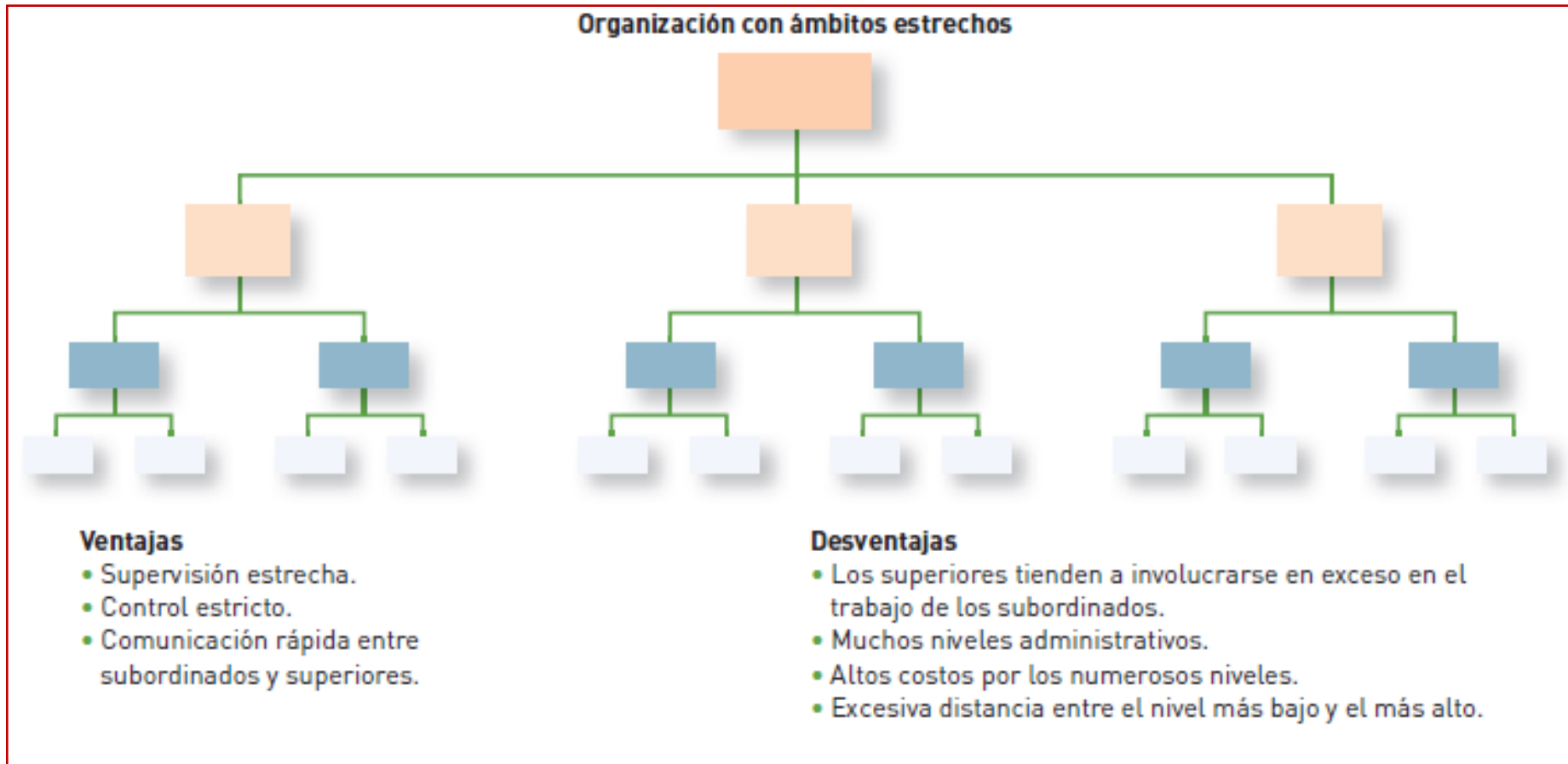
## UNIDAD III: ORGANIZACION

### División organizacional: el departamento:

- ✓ La acción de organizar comprende, entre otros aspectos, establecer departamentos. El término departamento designa un área, una división o una unidad específica de una organización sobre la cual un gerente tiene autoridad para el desempeño de las actividades establecidas.
- ✓ Un departamento (como generalmente se utiliza el término) puede ser la división de producción, el departamento de ventas, la unidad de una región geográfica, la sección de investigación de mercados o la unidad de cuentas por cobrar.
- ✓ En algunas empresas la terminología departamental se utiliza con libertad, en otras, especialmente en las grandes, una terminología más estricta indica relaciones jerárquicas. Así, un vicepresidente puede encabezar una división; un director, un departamento; un gerente, una unidad, y un jefe, una sección.

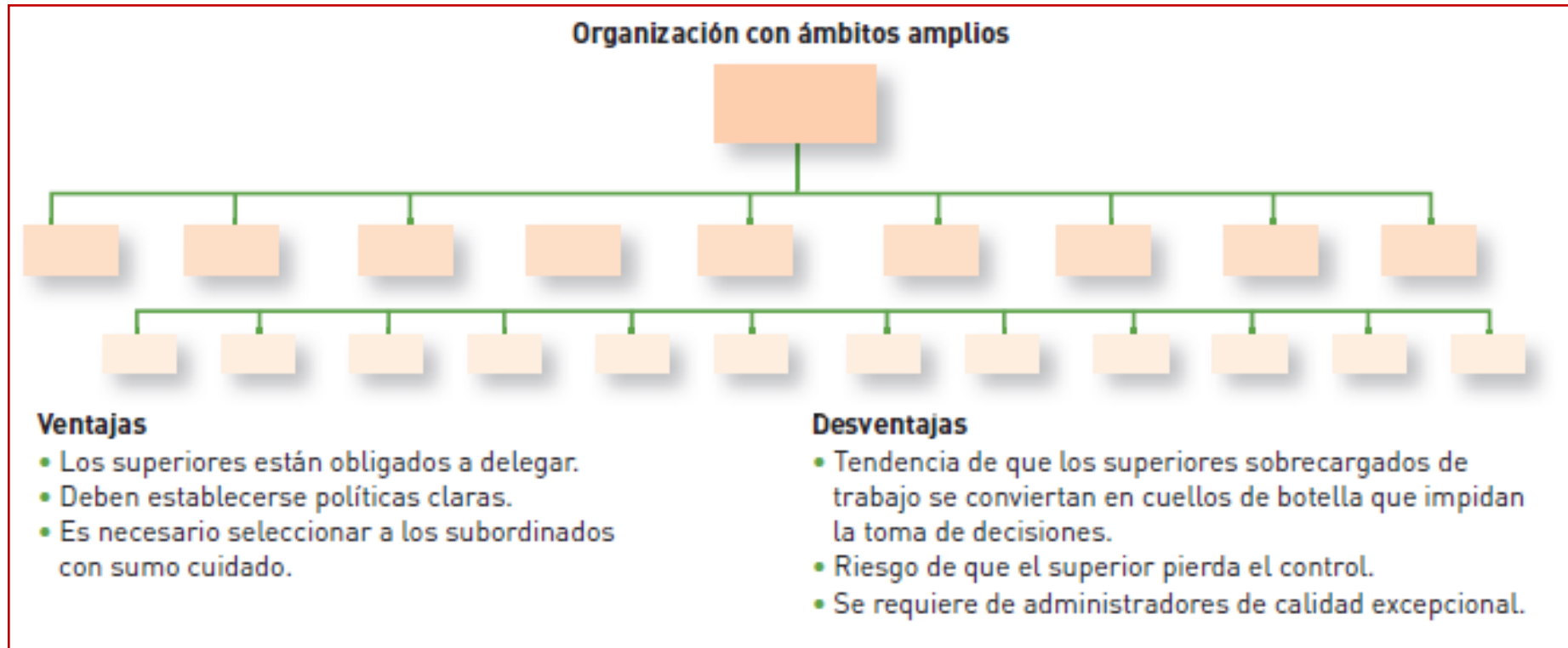
## UNIDAD III: ORGANIZACION

### Niveles organizacionales: piramidal



## UNIDAD III: ORGANIZACION

### Niveles organizacionales: plana



## UNIDAD III: ORGANIZACION

### Factores que determinan un ámbito efectivo

Ámbitos estrechos (mucho tiempo dedicado a los subordinados)	Ámbitos amplios (poco tiempo dedicado a los subordinados)
<ul style="list-style-type: none"> <li>Poca o ninguna capacitación de los subordinados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Plena capacitación de los subordinados.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Delegación de autoridad inadecuada o poco clara.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Delegación clara y tareas bien definidas.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Planes poco claros para operaciones no repetitivas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Planes bien definidos para operaciones repetitivas.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Objetivos y estándares no verificables.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Objetivos verificables que se emplean como estándares.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Cambios rápidos en ambientes internos y externos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Cambios lentos en ambientes externos e internos.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Uso de técnicas de comunicación malas o inapropiadas, que incluyen instrucciones vagas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Utilización de técnicas apropiadas como una estructura organizacional y una comunicación oral y escrita formales.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Interacción ineficaz entre el superior y el subordinado.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Interacción efectiva entre el superior y el subordinado.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Reuniones ineficaces.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Reuniones efectivas.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Mayor cantidad de especialización en los niveles medios e inferiores.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mayor cantidad de especialización en los niveles superiores (altos gerentes preocupados por el ambiente externo).</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Gerente incompetente y no capacitado.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gerente competente y capacitado.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Tarea compleja.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tarea sencilla.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Falta de disposición de los subordinados a aceptar responsabilidades y riesgos razonables.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Disposición de los subordinados a aceptar responsabilidades y riesgos razonables.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Subordinados inmaduros.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Subordinados maduros.</li> </ul>



## UNIDAD III: ORGANIZACION

### Necesidad de equilibrio

- ✓ No hay duda de que, a pesar de lo deseable que sería una estructura organizacional horizontal, **el ámbito de la administración está restringido por límites reales e importantes**. Y conforme una empresa crece, las limitaciones del ámbito de la administración la obligan a aumentar la cantidad de niveles, simplemente porque hay más personas que supervisar.
- ✓ De adoptar un proyecto u otro **deben equilibrarse todos los costos, no sólo los financieros, sino los del estado de ánimo, el desarrollo personal y la consecución de los objetivos de la empresa**. Quizá en una organización militar lograr los objetivos con rapidez y sin error sería lo más importante, pero en la operación de una tienda departamental el objetivo de utilidades a largo plazo puede lograrse mejor si se fomentan la iniciativa y el desarrollo personal en los niveles inferiores de la organización

## UNIDAD III: ORGANIZACION

### El intraemprendedor y el emprendedor

- ✓ Un intraemprendedor opera dentro del ambiente organizacional, se enfoca en la innovación y la creatividad, y transforma un sueño o una idea en un proyecto rentable. En ocasiones a esta noción se le conoce como proyecto corporativo. En cambio,
- ✓ Si bien los emprendedores hacen algo similar, lo hacen fuera del ámbito organizacional; tienen la capacidad de ver una oportunidad, obtener el capital, la mano de obra y demás insumos necesarios, para luego unirlos en una operación exitosa; asimismo, están dispuestos a asumir el riesgo personal del éxito y el fracaso. El término emprendedor designa a una persona creativa e innovadora que puede trabajar tanto dentro como fuera de una organización previamente establecida.

## UNIDAD III: ORGANIZACION

### Crear un ambiente para el espíritu empresarial

- ✓ Los emprendedores asumirán riesgos personales cuando inicien el cambio y esperarán recibir una recompensa, por ello en ocasiones asumir un riesgo razonable puede llevar al fracaso, pero éste debe tolerarse; por último, necesitan cierto grado de libertad para dedicarse a sus ideas, lo que a su vez requiere delegar la suficiente autoridad.
- ✓ Los riesgos personales para los emprendedores que tienen su propia empresa son de clase distinta y el fracaso puede significar la bancarrota.

## UNIDAD III: ORGANIZACION

### Crear un ambiente para el espíritu empresarial

- ✓ Las personas innovadoras a menudo tienen ideas contrarias a la prudencia, por lo que no son apreciadas por sus colegas ni sus contribuciones son bien aceptadas en la mayoría de los casos; por tanto, no es de sorprender que muchos emprendedores salgan de las grandes compañías y empiecen su propia empresa
- ✓ Cuando **Steve Wozniak** no pudo realizar su sueño de construir una computadora pequeña en Hewlett-Packard, **dejó la prestigiosa compañía para formar Apple Computer junto a otro emprendedor: Steve Jobs.**

## UNIDAD III: ORGANIZACION

### Crear un ambiente para el espíritu empresarial

- ✓ Algunas maneras de mejorar el ambiente y, por tanto, la probabilidad de comportamientos innovadores y empresariales dentro de una organización incluyen las siguientes:
  1. La alta dirección debe indicar claramente qué valora como comportamiento innovador y emprendedor, y crear incentivos para esas actividades.
  2. Debe aceptarse e incluso hacerse notar la falta de esfuerzos emprendedores.
  3. Debe promulgarse un proceso claramente definido y sostenible de solicitudes de ideas para nuevos productos y servicios.
  4. Deben dedicarse recursos de tiempo y capital a impulsar actividades creativas e innovadoras de los empleados.
  5. La alta dirección debe ser evaluada en parte por las innovaciones que provienen de sus departamentos.
  6. Los objetivos corporativos deben incluir expectativas de nuevos ingresos y beneficios de las innovaciones que se desarrollan.

## UNIDAD III: ORGANIZACION

### Innovación y espíritu emprendedor

- ✓ Al oír hablar de innovación y espíritu emprendedor se piensa de inmediato en las historias de éxito de personas como **Steve Jobs de Apple Computer y Bill Gates de Microsoft**; en efecto, los emprendedores tienen ideas creativas, usan sus capacidades y recursos administrativos para satisfacer necesidades identificables en el mercado y, si tienen éxito, pueden volverse ricos.
- ✓ **Peter Drucker** sugiere que la innovación se aplica no sólo a compañías de alta tecnología, sino también a las de baja tecnología. La innovación notable no es sólo cuestión de buena fortuna: para obtener resultados se requiere, en primer lugar, de un trabajo sistemático y racional bien organizado y administrado.

## UNIDAD III: ORGANIZACION

### Innovación y espíritu emprendedor

✓ **¿Qué supone el espíritu emprendedor?** Sugiere la insatisfacción sobre cómo se hacen las cosas y la percepción de la necesidad de cambiar la manera de llevarlas a cabo. La innovación se produce gracias a algunas de las siguientes situaciones:

- Un suceso, un fracaso o un éxito inesperados.
- Una incongruencia entre lo que se supone y lo que en realidad es.
- Un proceso o tarea que necesita mejorarse.
- Cambios en la estructura del mercado o la industria.
- Cambios en la demografía.
- Cambios en el significado o la forma en que se perciben las cosas.
- Conocimientos recién adquiridos.

## UNIDAD III: ORGANIZACION

### Innovación y espíritu emprendedor

- ✓ Las innovaciones que se basan sólo en ideas brillantes pueden ser muy arriesgadas y, en ocasiones, fracasar.
- ✓ Las innovaciones más exitosas a menudo son las más mundanas, es el caso de ciertas compañías automotrices y electrónicas japonesas que realizan innovaciones menores (como proporcionar pequeñas comodidades que agradan a los clientes) en sus autos o equipos electrónicos. La investigación ha demostrado que las compañías grandes y exitosas atienden con esmero las necesidades de sus clientes, e integran equipos que buscan alternativas creativas para servirles mejor, pero dentro de un marco limitante y con metas claras en mente.



## UNIDAD III: ORGANIZACION

### Innovación y espíritu emprendedor

#### PERSPECTIVA Internacional

#### Blocs para notas Post-it<sup>®</sup>

El desarrollo de nuevos productos requiere perseverancia para convertir una idea en realidad, incluso en aquellas compañías que cuentan con una política que promueve el espíritu emprendedor y la innovación.

Art Fry cantaba en el coro de una iglesia, y los separadores de páginas en su libro de himnos se caían después del primer servicio religioso, lo que dificultaba la localización de las páginas relevantes para el segundo servicio; la necesidad era clara: una tira de papel adhesivo que se pudiera retirar sin dañar la hoja. Sin embargo, desarrollar un pegamento con el grado adherente correcto no era tarea fácil. A 3M —donde Art Fry trabajaba— se le conocía por elaborar productos con gran fuerza adhesiva, pero para el propósito de Art se necesitaba un material que no sólo aportara suficiente adhesión, sino que permitiera su fácil remoción. El laboratorio de 3M no proporcionó mucha ayuda en la investigación y el desarrollo de ese producto, tampoco el departamento de marketing sentía mucho entusiasmo por la idea, pero al ser inventor e innovador, Art Fry persiguió su meta con gran perseverancia y el resultado fue el bloc de notas Post-it que se convirtió en un producto muy rentable para 3M.



- Los productos Post-it hechos de papel son reciclables, pues el adhesivo está hecho a base de agua, lo cual no interfiere con dicho proceso.

[www.3m.com](http://www.3m.com)

## UNIDAD III: ORGANIZACION

### Reingeniería de la organización

- ✓ Hace algún tiempo un concepto gerencial llamado “reingeniería” irrumpió en la bibliografía administrativa; en ocasiones se le llama volver a empezar porque Michael Hammer y James Champy, quienes popularizaron el concepto, sugirieron plantearse esta pregunta: “Si volviera a crear esta compañía hoy (partiendo de la nada), sabiendo lo que ahora sé y dada la tecnología actual, ¿cómo sería?”...
- ✓ **Hammer y Champy definen la reingeniería** como “... repetir el pensamiento fundamental y el rediseño radical de los procesos de negocios para obtener mejoras importantes en medidas decisivas de desempeño contemporáneas, como costos, calidad, servicio y rapidez.”

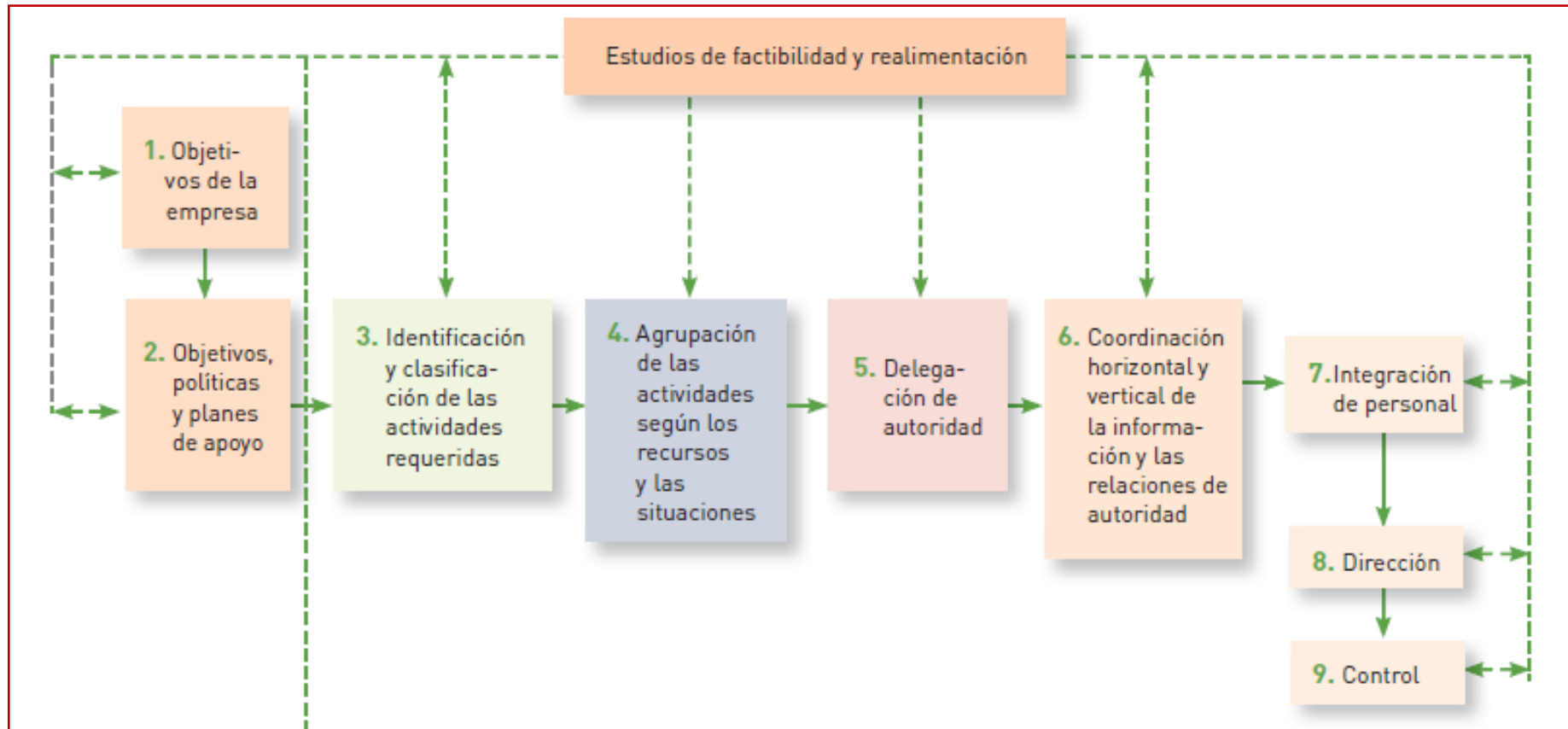
## UNIDAD III: ORGANIZACION

### La estructura y el proceso de organizar

- ✓ Existe una lógica fundamental para organizar, proceso que consiste en los siguientes seis pasos (los pasos 1 y 2 son parte de la planeación):
  1. Establecer los objetivos de la empresa.
  2. Formular objetivos, políticas y planes de apoyo.
  3. Identificar, analizar y clasificar las actividades necesarias para alcanzar esos objetivos.
  4. Agrupar las actividades a la luz de los recursos humanos y materiales disponibles, y de la mejor manera de utilizarlos según las circunstancias (ello no quiere decir que la estructura deba diseñarse en torno a los individuos).
  5. Delegar a la cabeza de cada grupo la **autoridad** necesaria para desempeñar las actividades.
  6. Unir los grupos de manera horizontal y vertical mediante relaciones de autoridad y flujos de información.

## UNIDAD III: ORGANIZACION

### El proceso de organizar



## UNIDAD III: ORGANIZACION

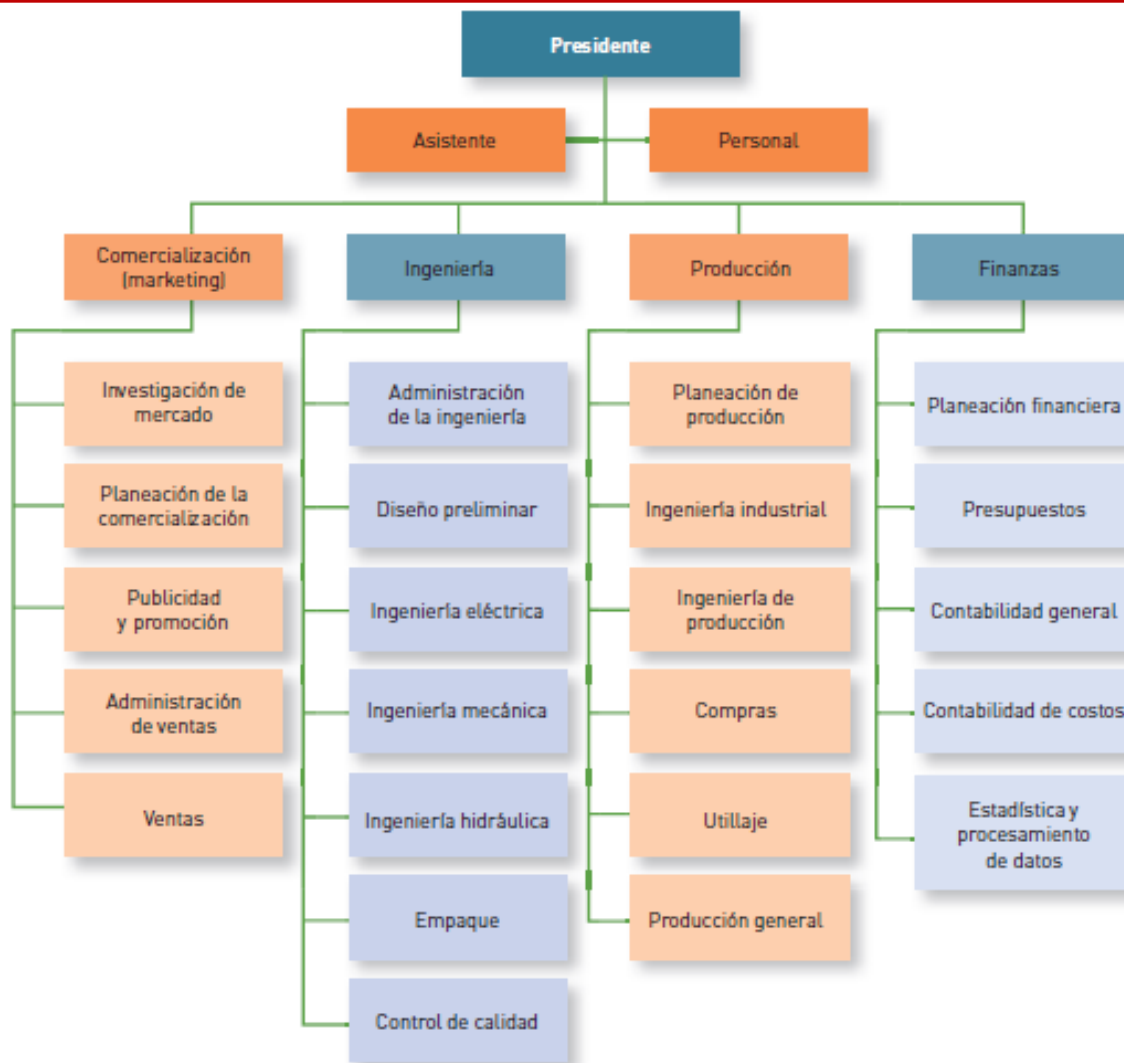
### Factores

Existen tres factores que inciden en el proceso organizativo:

1. Estrategia. La planificación determina objetivos que de acuerdo a la estrategia van cambiando en función de un entorno esencialmente dinámico.
2. Tecnología. Por mucho que las organizaciones han debido adaptarse y reorientarse, privilegiando la comercialización de sus productos, la tecnología del proceso productivo siempre jugará un rol destacado en la definición de la cultura organizativa.
3. Entorno. Por ejemplo la estabilidad del medio ambiente es un factor que contribuye a una mayor solidez de la organización, haciéndola menos permeable y variable, en la medida que las metas u objetivos se afecten también por un menor ritmo de cambio.

# UNIDAD III: ORGANIZACIÓN

## Departamentalización por funciones



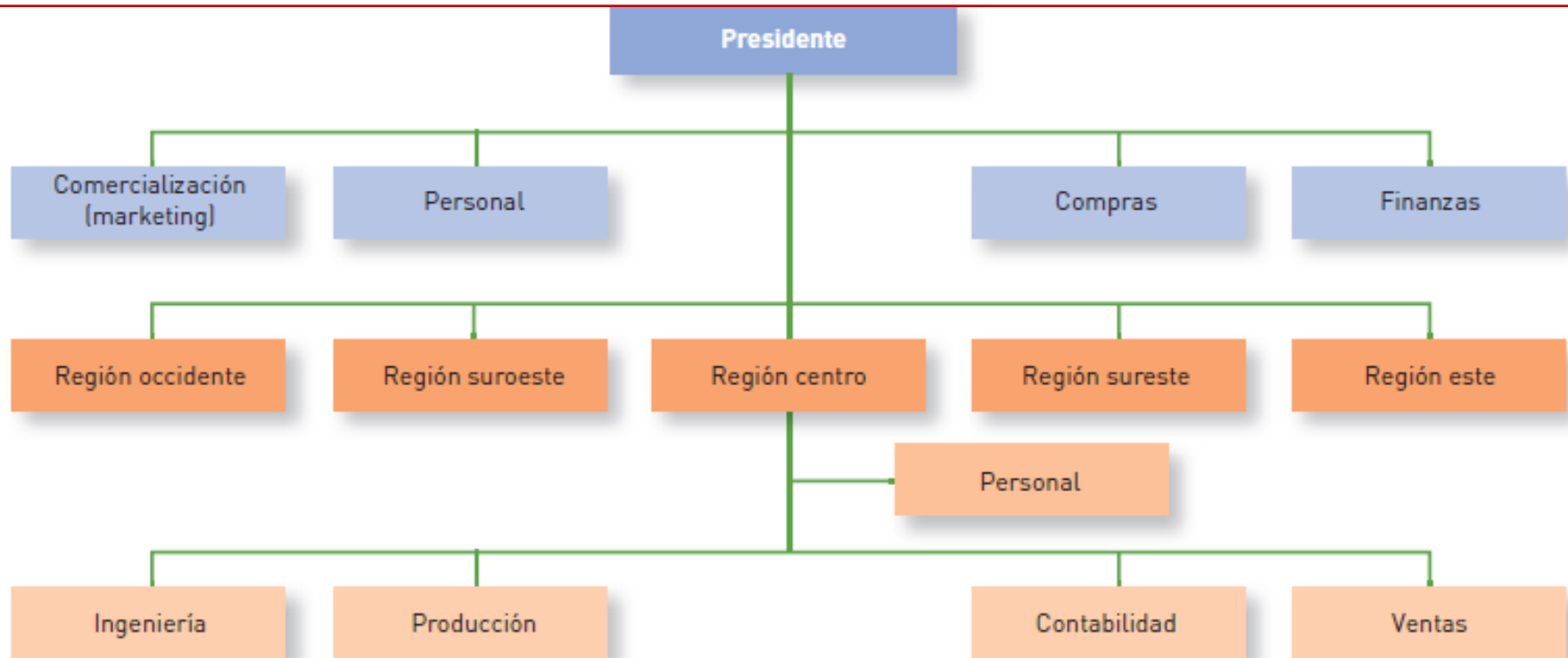
### Ventajas

- Es un reflejo lógico de las funciones.
- Se conserva tanto la autoridad como la responsabilidad de las funciones principales.
- Se sigue el principio de la especialización profesional.
- Se simplifica la capacitación.
- Se cuenta con medios para un riguroso control desde la cima.

### Desventajas

- Se resta importancia a los objetivos generales de la empresa.
- El punto de vista del personal clave se especializa en exceso y se limita.
- Se reduce la coordinación entre funciones.
- La responsabilidad de las utilidades se concentra exclusivamente en la cima.
- Hay lenta adaptación a los cambios.
- Se limita el desarrollo de gerentes generales.

## UNIDAD III: ORGANIZACIÓN. Departamentalización por territorio



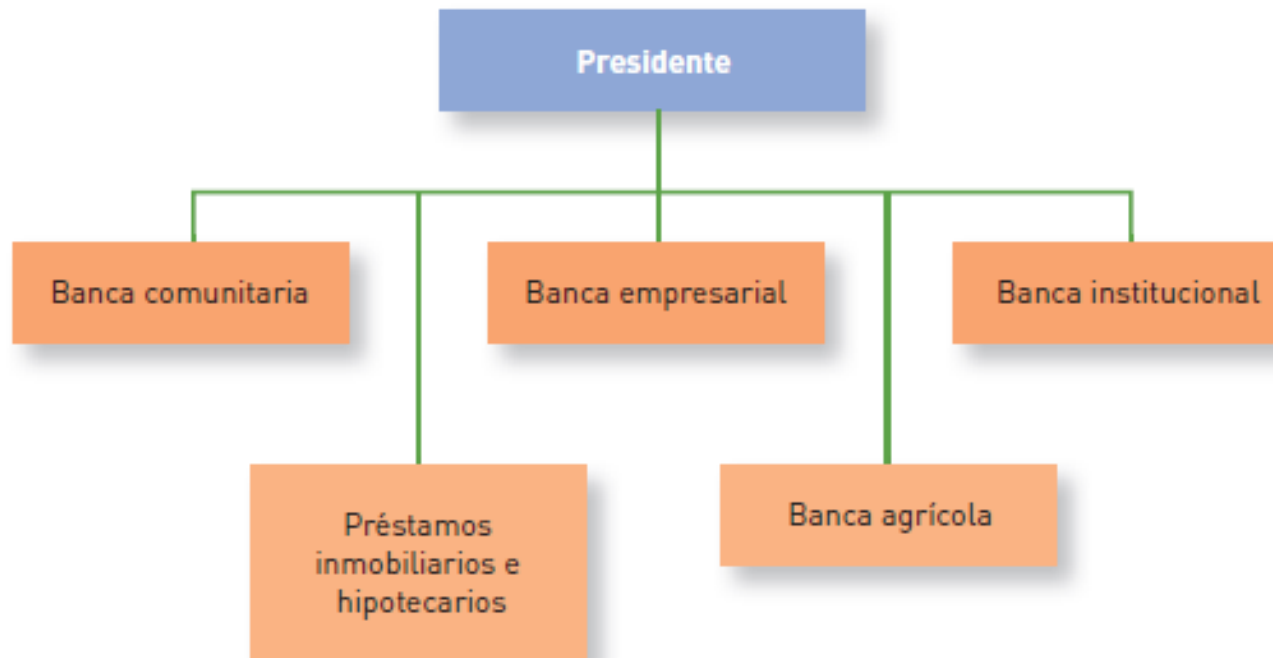
### Ventajas

- Coloca la responsabilidad en un nivel inferior.
- Da importancia a mercados y problemas locales.
- Mejora la coordinación de una región.
- Aprovecha las economías de las operaciones locales.
- Mejora la comunicación directa con los interesados en la localidad.
- Proporciona una capacitación firme y perceptible para los gerentes generales.

### Desventajas

- Requiere de más personas capacitadas en la gerencia general.
- Tiende a hacer difícil la conservación de los principales servicios financieros y puede requerir de otros servicios, como personal o compras, en la región.
- Dificulta el control a la alta gerencia.

## UNIDAD III: ORGANIZACIÓN. Departamentalización por grupo de clientes



### Ventajas

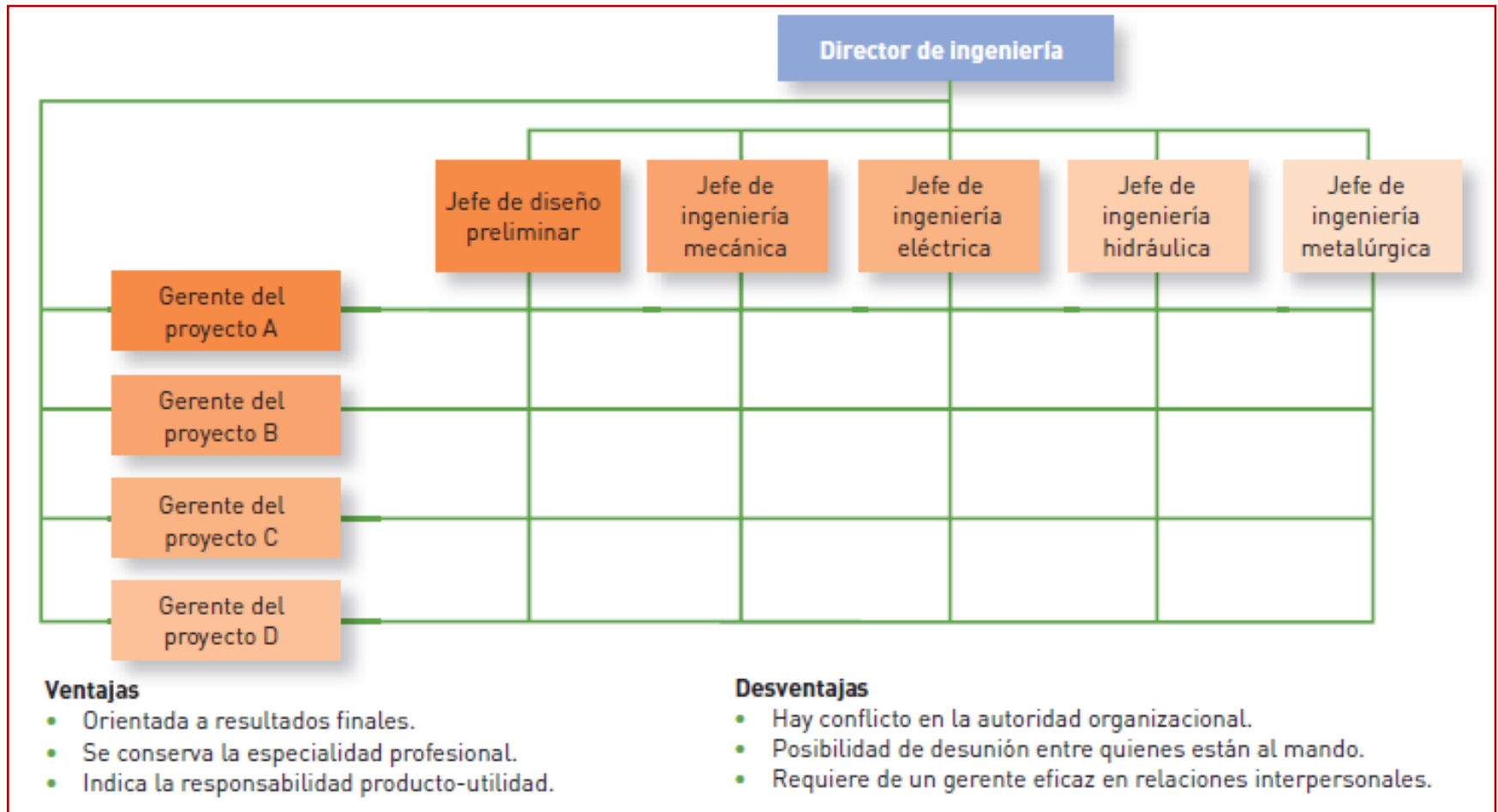
- Alienta el enfoque en las necesidades de los clientes.
- Da a los clientes la sensación de que tienen un proveedor comprensivo (el banquero).
- Desarrolla experiencias en las áreas de clientes.

### Desventajas

- Puede ser difícil coordinar las operaciones entre las demandas de competitividad de los clientes.
- Requiere de gerentes y personal especializados en los problemas de los clientes.
- Es posible que los grupos de clientes no siempre estén bien definidos (p. ej., grandes empresas corporativas frente a otras empresas corporativas).



## UNIDAD III: ORGANIZACIÓN. **Organización matricial**



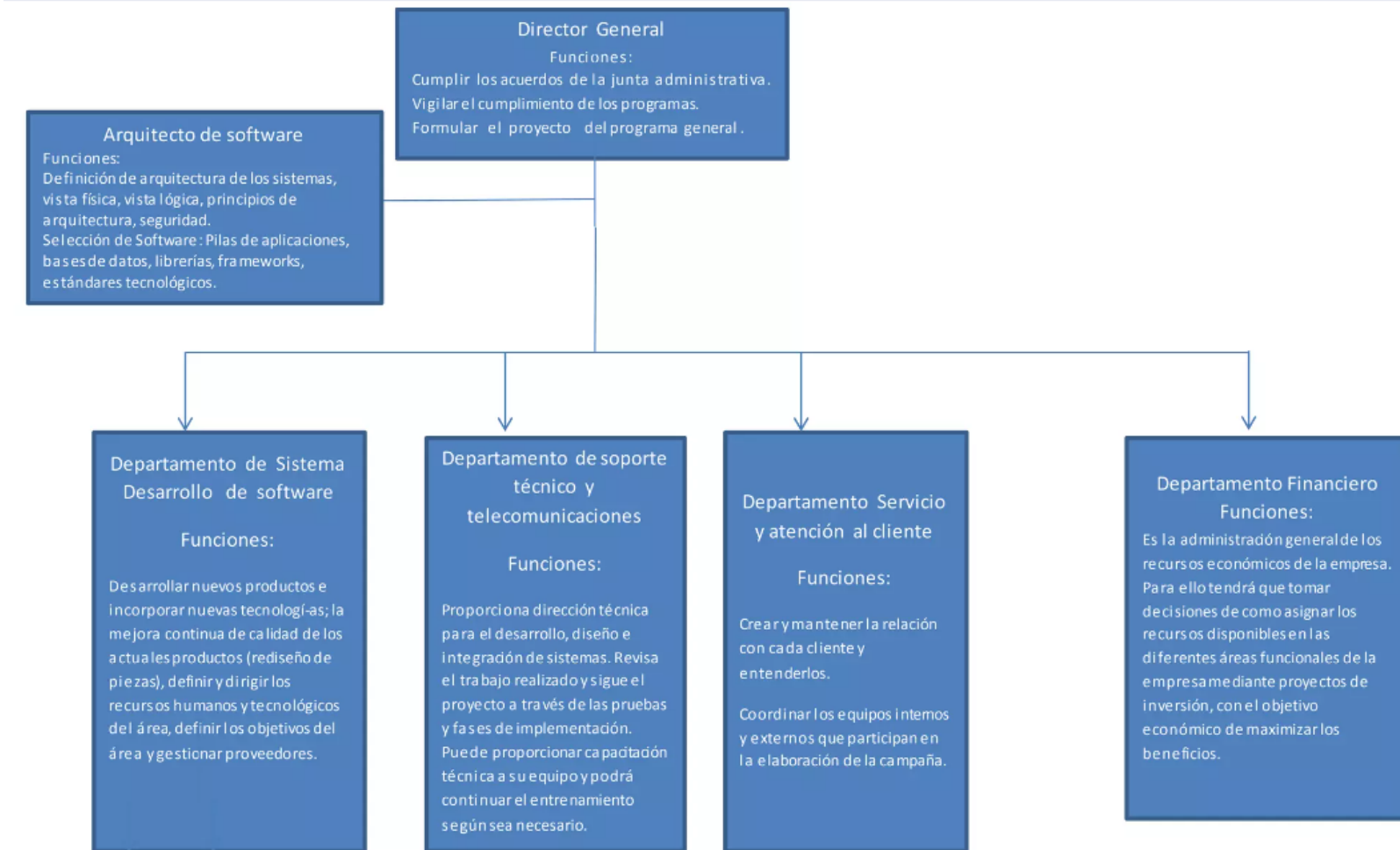
## UNIDAD III: ORGANIZACIÓN

### Directrices para hacer efectiva la administración matricial

- ✓ Definir los objetivos del proyecto o la actividad.
- ✓ Aclarar las funciones, las autoridades y responsabilidades de los gerentes y miembros de los equipos.
- ✓ Asegurar que la participación se base en los conocimientos y la información, y no en el rango.
- ✓ Equilibrar el poder y autoridad de los gerentes funcionales y de proyectos.
- ✓ Seleccionar un gerente experimentado que actúe como líder del proyecto.
- ✓ Resaltar el compromiso con la organización y el desarrollo de equipos.
- ✓ Definir los controles de costos, tiempo y calidad apropiados que reporten las desviaciones de los estándares de manera oportuna.
- ✓ Recompensar equitativamente a los gerentes de proyecto y miembros del equipo.

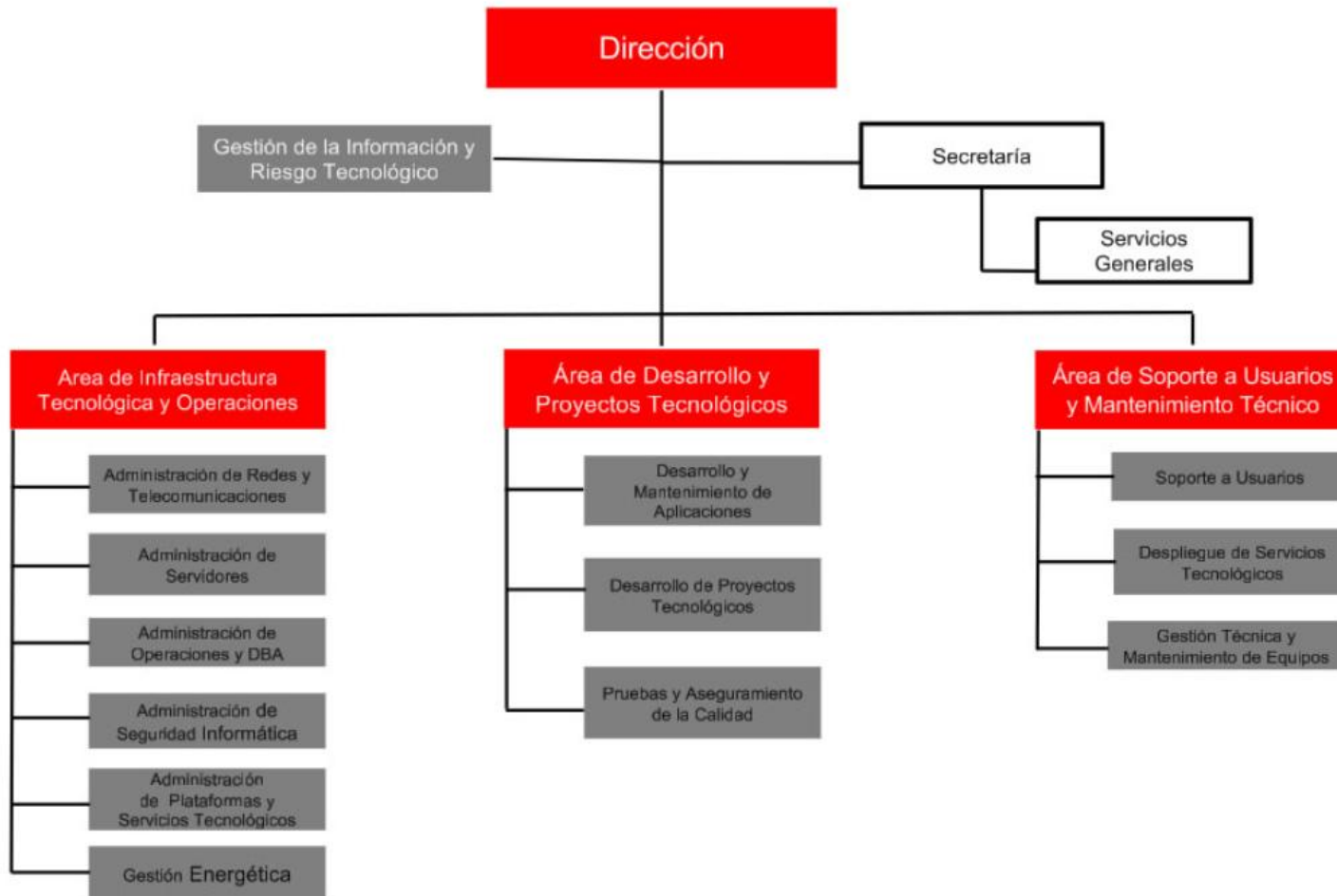
## UNIDAD III: ORGANIZACIÓN

### Ejemplos de organización de empresas de TI



## UNIDAD III: ORGANIZACIÓN

### Ejemplos de organización de empresas de TI



## UNIDAD III: ORGANIZACIÓN

### Ejemplos de organización de empresas

- ✓ Funcional: Amazon.
  - ✓ Divisional: Google.
  - ✓ Matricial: Apple.
  - ✓ Por proyectos: Red Bull.
  - ✓ Jerárquica y descentralizada: Coca Cola.
- 
- ✓ <https://ieavanzado.com/ventas/estructura-organizativa-de-amazon-google-apple-y-red-bull/>

## UNIDAD III: ORGANIZACION

### Autoridad y Poder

- ✓ ***El poder***, es la capacidad de los individuos o grupos de inducir o influir en las opiniones o acciones de otras personas o grupos.
- ✓ ***La autoridad*** en una organización, es el derecho propio de un puesto (y por lo tanto de la persona que lo ocupa) a ejercer discrecionalidad en la toma de decisiones que afectan a otras personas. Se trata de un tipo de poder, pero de poder en el marco de una organización. Es el **poder legítimo** que confiere un cargo en una organización.

## UNIDAD III: ORGANIZACION

### NOTAS SOBRE ADMINISTRACIÓN



#### Requisitos del poder

Según Jeffrey Pfeffer, investigador de la Universidad de Stanford sobre liderazgo, recursos humanos y poder en las organizaciones, para tener poder se necesita cubrir tres aspectos:

1. La voluntad o el interés de ejercer el poder.
2. La habilidad para hacerlo.
3. Un cargo en la estructura que lo otorgue.

En el decenio de 1980 el cargo que permitía alcanzar con mayor facilidad el poder estaba en el área tecnológica o en investigación y desarrollo; en el de 1990, el mejor cargo estaba en marketing; pero en las organizaciones actuales el cargo de innovador es el más idóneo para obtener poder.

Además, Pfeffer menciona seis características personales que son fuentes de poder:

1. Energía, resistencia y fuerza física.
2. Enfoque en el objetivo.
3. Sensibilidad hacia los otros.
4. Flexibilidad.
5. Tolerancia al conflicto.
6. Afabilidad y buena predisposición.

Aunado a lo anterior sostiene que un líder debe ser consciente de sus fuentes de poder, pues sólo así conseguirá que las cosas se hagan y, aún más importante, logrará un cambio estratégico. También debe saber usarlas para influir en los demás e identificar a los miembros de su equipo que pueden fomentar estos cambios estratégicos. Por último, un líder debe conocer y saber usar los recursos que le permitan evaluar los cambios para, con ello, aplicar ajustes cuando sea necesario.

**Fuente:** "Características y símbolos del poder", entrevista a Jeffrey Pfeffer, en: [www.geographos.com/sistemas-complejos/articulos/ATRIBUTOS%20y%20SIMBOLOS%20DEL%20PODER.doc](http://www.geographos.com/sistemas-complejos/articulos/ATRIBUTOS%20y%20SIMBOLOS%20DEL%20PODER.doc), recuperado el 21 de septiembre de 2007.

## UNIDAD III: ORGANIZACION

### Autoridad y Poder

- ✓ Cuando el poder emana de la experiencia de una persona o grupo, se está frente al **poder del conocimiento**; médicos, abogados y profesores universitarios pueden influir considerablemente en los demás, porque **son respetados por su conocimiento especializado**. Pero el poder también puede existir como **poder de referencia**, es decir, la influencia que personas o grupos pueden ejercer en otros **porque los demás creen en ellos y sus ideas**; así, **Martin Luther King** tenía muy poco poder legítimo, pero por la fuerza de sus ideas, personalidad y habilidad para predicar fue capaz de ejercer una fuerte influencia en el comportamiento de muchas personas; de igual forma, una estrella de cine o un héroe militar podrían tener considerable poder de referencia.
- ✓ El **poder** también surge de la capacidad que una persona tiene para otorgar **recompensas**. El **poder coercitivo** es otro tipo de poder muy relacionado con el de recompensa, aunque casi siempre emana del poder legítimo: es el derecho de castigar a un subordinado con el despido o la retención de un aumento de sueldo por falta de méritos.



## UNIDAD III: ORGANIZACION

### NOTAS SOBRE ADMINISTRACIÓN



#### Hábitos de los líderes influyentes

Los líderes influyentes tienen algunos hábitos que les ayudan a causar fuerte impacto en quienes los rodean. He aquí algunos de ellos:

1. **Piensan por sí mismos.** Se forman su opinión con base en hechos sin dejar que la determinen otras opiniones y tendencias. Sin embargo, siempre están abiertos a otras opiniones y son flexibles para cambiar su perspectiva cuando es adecuado hacerlo.
2. **Son disruptivos.** Desafían las convenciones para mejorar lo establecido.
3. **Inspiran a pensar de diferente manera y a explorar nuevas ideas.**
4. **Hacen contactos.** Conocen la importancia de relacionarse, por lo que buscan conocer a muchas personas y promueven que sus amigos se relacionen con los demás. Además, siempre aportan algo positivo en todas sus relaciones.
5. **Aprecian las discusiones.** Les gusta escuchar puntos de vista diferentes al suyo, pues están conscientes de que no lo saben todo y de que todas las perspectivas les aportan conocimientos valiosos.
6. **Son proactivos.** Están en una búsqueda constante de nuevas ideas, lo cual los hace anticiparse al futuro.
7. **Responden, no reaccionan.** Dado que conocen la importancia de las relaciones, no se dejan llevar por impulsos sino que piensan antes de actuar para no afectar a éstas de manera negativa.
8. **Creen en sí mismos.** Saben que pueden alcanzar sus sueños y creen que todas las personas tienen esa misma capacidad. Por eso, siempre dan su mejor esfuerzo.

Con información de: Bradberry, Travis, "9 hábitos de las personas más influyentes", SoyEntrepreneur.com, 9 de octubre de 2015, <http://www.soyentrepreneur.com/29530-9-habitos-de-las-personas-verdaderamente-influyentes.html>, recuperado el 2 de diciembre de 2015.

## UNIDAD III: ORGANIZACION

### Delegación del poder de decisión

- ✓ La delegación del poder de decisión o empowerment; implica que los empleados, gerentes o equipos de todos los niveles de la organización reciban el poder de decidir sin solicitar autorización de sus superiores.
- ✓ La idea subyacente al empowerment es que los que están más próximos a la tarea son más capaces de tomar decisiones, siempre que tengan las capacidades necesarias. En realidad, la noción de delegación de poder de decisión se basa históricamente en esquemas de sugerencias, ampliación de las responsabilidades laborales y participación del trabajador.

## UNIDAD III: ORGANIZACION

### Delegación del poder de decisión

- ✓ Tanto la delegación de autoridad como el poder de decisión son cuestión de grado, y requieren que los empleados y el equipo acepten la responsabilidad de sus acciones y funciones. Desde el punto de vista conceptual, esto puede ilustrarse así:
  - El poder debe ser igual a la responsabilidad ( $P = R$ ), o como decían los conocidos principios de Fayol: paridad entre autoridad y responsabilidad.
  - Si el poder es mayor que la responsabilidad ( $P > R$ ) podría ocasionar un comportamiento autocrático del superior que no es responsable de sus acciones.
  - Si la responsabilidad es mayor que el poder ( $R > P$ ) podría ocasionar frustración, porque la persona no tiene el poder necesario para realizar la tarea de la que es responsable.

## UNIDAD III: ORGANIZACION

### Autoridad de línea, personal de staff y autoridad funcional

- ✓ La autoridad de línea da a un superior una línea de autoridad sobre un subordinado; existe en todas las organizaciones como una escala ininterrumpida o serie de pasos. De ahí surge el principio del escalonamiento en la organización: cuanto más clara sea la línea de autoridad del máximo cargo gerencial en una empresa para cada cargo subordinado, tanto más clara será la responsabilidad en la toma de decisiones y más efectiva la comunicación organizacional.
- ✓ El origen de la relación del personal de staff es de asesor. La función de quienes tienen una capacidad puramente de personal de staff es la de investigar, buscar y dar asesoría a los gerentes de línea.
- ✓ La autoridad funcional es el derecho que se delega a un individuo o departamento para controlar procesos, prácticas, políticas específicas u otros asuntos relacionados con actividades realizadas por personal de otros departamentos. Un cargo de línea puede asignarla a otro cargo de línea o a uno de staff, y es muy importante que se defina claramente para evitar confusiones.

## UNIDAD III: ORGANIZACION

### Descentralización de la autoridad

- ✓ La autoridad organizacional es simplemente la discrecionalidad conferida a las personas para utilizar su juicio en la toma de decisiones y dar instrucciones. **La descentralización es el grado en que se distribuye la autoridad para la toma de decisiones en una estructura organizada;** es un aspecto fundamental de la delegación, al grado de que la autoridad que se delega se descentraliza. ¿Cuánto debe concentrarse o distribuirse la autoridad en una organización?

## UNIDAD III: ORGANIZACION

### Delegación de autoridad

- ✓ La delegación de autoridad se da cuando un superior otorga criterio a un subordinado para que tome decisiones. Está claro que los superiores no pueden delegar una autoridad que no tienen, ya sean miembros del consejo, presidentes, vicepresidentes o supervisores. El proceso de delegación implica:
  1. Determinar los resultados esperados de un cargo.
  2. Asignar actividades al cargo.
  3. Delegar autoridad para cumplir esas actividades.
  4. Hacer responsable a la persona que ocupa ese cargo del cumplimiento de las actividades.
- ✓ Este proceso puede realizarse conforme al principio de la confianza, que es fundamental para poder realizar el proceso de delegación: si no hay confianza, no habrá delegación.

## UNIDAD III: ORGANIZACION

### NOTAS SOBRE ADMINISTRACIÓN



### Puntos importantes para delegar actividades

Hay quienes consideran que delegar actividades es confiar a otros tareas sencillas a las que no se les puede dedicar suficiente tiempo, no obstante, en realidad implica asignar responsabilidades a partir de objetivos, plazos y requisitos específicos para desarrollar una labor. Si se toma en cuenta lo anterior, el empleado a quien se le delega una actividad puede ser más eficiente en su trabajo y se sentirá más satisfecho con el logro de resultados positivos.

En seguida se desarrollan algunos puntos importantes para delegar actividades:

1. **Definir objetivos.** Para llevar a cabo este primer paso es necesario reunir toda información importante (costos, opciones de presentación y análisis de la competencia, entre otros) sobre la actividad que se realizará.
2. **Seleccionar un empleado.** Para determinar quién realizará la labor que se delegará es importante considerar la forma de trabajo de cada miembro del equipo, pues ésta tiene que ser afín con la actividad para asegurar un mejor desempeño de la labor. Por ejemplo, si la actividad es de investigación, es conveniente que la persona que la desarrollará sea metódica y capaz de buscar información.
3. **Establecer parámetros.** La persona a quien se le delega una actividad debe tener claros los objetivos, los plazos de entrega, las medidas de calidad, el presupuesto, los recursos con los que dispone y los límites de su autoridad para poder desempeñar la labor de una manera más precisa.

Una vez hecho lo anterior es importante que el empleado determine la línea de trabajo que seguirá para el desarrollo de esa actividad y, si se presentan problemas, debe ser capaz de resolverlos, pues él es responsable de la labor. En la delegación de actividades es de vital importancia la confianza, pues sólo así se podrán seguir de forma efectiva los puntos antes mencionados y, por tanto, la delegación será efectiva.

**Con información de:** Alto Nivel, "¿Sabes cómo delegar actividades a tu equipo?", 25 de febrero de 2011, disponible en: <http://altonivel.com.mx/8778-sabes-como-delegar-tareas-a-tu-equipo.html>, recuperado el 19 de octubre de 2011.

## UNIDAD III: ORGANIZACION

**Tabla 9.1** Ventajas y desventajas de la descentralización

Ventajas	Desventajas
1. Libera a la alta gerencia de parte de la carga en la toma de decisiones y obliga a los gerentes de alto nivel a <i>soltar las riendas</i> .	1. Dificulta el tener una política uniforme.
2. Promueve la toma de decisiones y la asunción de la autoridad y responsabilidad.	2. Aumenta la complejidad de la coordinación de las unidades organizacionales descentralizadas.
3. Da a los gerentes más libertad e independencia en la toma de decisiones.	3. Puede ocasionar la pérdida de cierto control a los gerentes de alto nivel.
4. Promueve el establecimiento y la utilización de amplios controles que pueden aumentar la motivación.	4. Puede verse limitada por técnicas de control inadecuadas.
5. Hace posible la comparación del desempeño de diferentes unidades organizacionales.	5. Puede quedar restringida por sistemas de planeación y control inadecuados.
6. Facilita el establecimiento de centros de utilidades.	6. Puede verse limitada por la falta de gerentes calificados.
7. Facilita la diversificación de productos.	7. Supone gastos considerables para capacitar a los gerentes.
8. Promueve el desarrollo de gerentes generales.	8. Puede estar limitada por fuerzas externas (sindicatos laborales nacionales, controles gubernamentales, políticas fiscales).
9. Ayuda a adaptarse a aquellos ambientes que están en cambio continuo.	9. Puede no ser favorecida por las economías de escala de ciertas operaciones.